

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**KAUPAN ALAN DIGIMURROKSEN SYNNYTTÄMIEN  
STRATEGISTEN RISKIEN HALLINTA  
KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN AVULLA**

Vakuutustiede  
Pro gradu –tutkielma  
Syyskuu 2017  
Tekijä: Linda Liukkala

Ohjaaja: Lasse Koskinen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	LIUKKALA, LINDA
Tutkielman nimi:	Kaupan alan digimurroksen synnyttämien strategisten riskien hallinta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla
Pro gradu – tutkielma:	81 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Syyskuu 2017
Avainsanat:	Strategiset riskit, riskilähde, kokonaisvaltainen riskienhallinta, riskienhallinta, kaupan ala, digitalisaatio

---

Kaupan alan digimurroksella on merkittävä vaikutus kaupan alan perinteisten toimintatapojen ja liiketoiminnan muuttumiseen nyt ja tulevaisuudessa. Liiketoimintaympäristön muutosten myötä on strategisten riskien huomioiminen osana yrityksen päätöksentekoa ja strategian luontia entistäkin tärkeämmässä asemassa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Strategisia riskejä tulisi pyrkiä hallitsemaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla, jolloin riskienhallinnan huomio kiinnittyy yhteyden luomiseen riskin, strategian, liiketoiminnan ja suorituskyvyn välille.

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä ja selvittää, mitkä ovat merkittävimmät strategiset riskit kaupan alan digimurroksessa. Lisäksi halutaan tutkia, miten näitä riskejä voidaan hallita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla ja minkälainen rooli strategisilla riskeillä on yrityksen päätöksenteossa. Tutkimusaihe on oleellinen, sillä digitalisaatiolla on merkittävät vaikutukset kaupan alan liiketoiminnan muutoksiin ja riskeihin, eikä aihealueesta ole olemassa aikaisempaa tutkimusta. Tutkimus on metodologialtaan kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen empiria perustuu neljän kaupan alan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijan haastatteluun tutkittavasta aihealueesta.

Tutkimuksessa käy ilmi, että kaupan alan digimurroksella ei niinkään ole vaikutusta merkittävimpien strategisten riskien kokonaisuuksiin, vaan ennemminkin näiden kokonaisuuksien sisäisiin riskilähteisiin. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi merkittävää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijää, joita hyödyntämällä kaupan alan yritykset pystyvät hallitsemaan strategisia riskejä sekä hyödyntämään niistä saatavaa tietoa yrityksen strategian luonnissa ja päätöksenteossa.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Aihealueen esittely .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	2
1.3	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset.....	3
1.4	Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat, tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät .....	6
1.5	Keskeinen kirjallisuus ja tutkimukset.....	8
1.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	10
<b>2</b>	<b>DIGIMURROS KAUPAN ALALLA .....</b>	<b>12</b>
2.1	Digitalisaatio .....	13
2.1.1	Digitalisaation käsite.....	13
2.1.2	Digitalisaation mahdollisuudet ja haasteet liiketoiminnassa.....	15
2.2	Kaupan ala.....	16
2.2.1	Kaupan alan murros ja tulevaisuus .....	17
2.2.2	Digimurroksen riskit .....	19
<b>3</b>	<b>LIIKETOIMINTARISKIT JA RISKIENHALLINTA .....</b>	<b>21</b>
3.1	Riskin määritelmä ja riskiluokittelu .....	22
3.1.1	Strateginen riski.....	24
3.1.2	Operatiivinen riski .....	26
3.2	Perinteisen riskienhallinnan prosessin vaiheet .....	27
<b>4</b>	<b>KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINTA .....</b>	<b>29</b>
4.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmä ja konteksti .....	30
4.2	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt.....	31
4.3	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit ja viitekehykset .....	33
4.3.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät .....	33
4.3.2	ISO 31000.....	36
4.3.3	COSO ERM .....	39
4.3.4	Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja sen standardeihin kohdistuva kritiikki .....	41
4.4	Kokonaisvaltainen riskienhallinta osana strategista päätöksentekoa ja strategista riskienhallintaa.....	43
4.5	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuus .....	44
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS JA TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>45</b>
5.1	Tutkimusaineiston keruu, käsittely, analysointi sekä kuvaus.....	46
5.2	Tutkimuksen tulokset .....	49
5.2.1	Kaupan alan digimurros .....	49

5.2.2	Digimurroksen luomat strategiset riskit .....	52
5.2.3	Strategisten riskien määrittäminen, tunnistaminen ja merkitys liiketoiminnassa .....	56
5.2.4	Kokonaisvaltainen riskienhallinnan merkitys strategisten riskien hallinnassa .....	61
5.2.5	Standardien ja viitekehyste käyttö osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa .....	66
5.2.6	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuus .....	68
<b>6</b>	<b>LOPPUPÄÄTELMÄT.....</b>	<b>70</b>
6.1	Tutkimusongelmiin vastaaminen .....	71
6.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkokehitysmahdollisuudet.....	79
	<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>82</b>
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	88
	LIITE 2: KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	89

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Digitalisaatio muuttaa nyky-yhteiskuntaa ja sen myötä monet toimintatavat muuttuvat sekä yrittämaailmassa että jokapäiväisessä elämässä. Nämä muutokset ovat esillä useilla eri toimialoilla, kuten muun muassa kaupan alan toiminnan kehittämisessä. Kaupan alalla onkin meillä niin sanottu digimurroksen aikakausi. Tämän seurauksena kaupan alan organisaatiot ovat ryhtyneet tarjoamaan asiakkaille ja kuluttajille useita erilaisia digitaalisia tuotteita ja palveluita, jotka muokkautuvat alati digitaalisen teknologian kehityksen myötä. Digimurros luo kaupan alalle tätä kautta lukuisia mahdollisuuksia, mutta samalla se synnyttää myös uusia riskejä. (Hagberg, Sundström & Egels-Zandén 2016, 695)

Tässä muuttuvassa ympäristössä kaupan alan organisaatiot etsivät tehokkuutta ja kustannusten leikkaamista virtaviivaistamalla toimitusketjujensa toimintoja sekä muuttamalla strategiaansa pysyäkseen kilpailukykyisinä. Monet kaupan alan toimijat ovat kehittäneet toimintaansa muun muassa laajentamalla liiketoimintaansa verkkokauppaan. Asiakkailta ja kuluttajilta on myös yhä enemmän valtaa siinä, minkälaisia tuotteita ja palveluita he kaupalta odottavat. Tästä johtuen kaupan alan toimijoilla on haasteena täyttää kaikki ympärillä vallitsevat odotukset. (Windischhofer 2003, 1) Muutokset vaativat organisaatioilta vaikeita strategisia päätöksiä ja riskinottoa, jotka voivat parhaimmillaan mahdollistaa suuren kilpailuedun kilpailijoihin nähden ja pahimmillaan ajaa yrityksen toimintakyvyttömäksi. Tämän tyyppiset strategiset riskit vaikuttavat organisaatioiden pitkänaikavälin strategisten tavoitteiden toteutumiseen. (Slywotzkyn & Drizik 2005, 81–88) Riskit voivat sijaita ulkoisessa ympäristössä sekä organisaation sisällä. Organisaation on kyettävä ymmärtämään riskin ja liiketoiminnan muutosten välinen yhteys, jotta se kykenee laatimaan tarpeeksi kattavan ja ajantasainen riskiprofiilin. (The Wall Street Journal 2016)

Yhä useammat organisaatiot pyrkivät hallitsemaan riskejään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management, ERM) avulla. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kiinnitetään huomiota strategiaan, liiketoiminnallisiin ja operatiivisiin riskeihin.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on osa yrityksen strategisia ja toiminnallisia tavoitteita sekä se kytkeytyy suoraan niiden saavuttamiseen liittyviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltaminen osaksi organisaation toimintaa auttaa hahmottamaan riskit kattavammin ja tunnistamaan potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet. (Andersen & Schrøder 2010, 77–128) Tässä tutkimuksessa tarkastella kaupan alan digimurroksen aiheuttamien strategisten riskien riskienhallintaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteiden mukaisesti. Kokonaisvaltainen riskienhallinta valittiin tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä perinteinen riskienhallinta jättää usein strategiset ja operatiiviset riskit huomioimatta ja näin ollen ei tarjoa riittävää kuvaa tutkimuksessa käsiteltävien riskien hallintaan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoja strategisten riskien hallinnassa kontekstin ollessa digimurros kaupan alalla. Tutkielma jättää perinteiseen riskienhallintaan kuuluvat taloudelliset ja vahinkoriskit tarkastelun ulkopuolelle sekä tarkastelee operatiivisia riskejä vain pintapuolisesti. Tutkielman tutkimusongelmat jakautuvat yhteen laajempaan päätutkimusongelmaan ja sen alle tarkentuviin alatutkimusongelmiin sekä taustakysymyksen.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- *Mikä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan rooli kaupan alan digimurroksen aiheuttamien strategisten riskien hallinnassa?*

Päätutkimusongelmaa tukevat alatutkimusongelmat:

- 1) *Mitkä ovat digimurroksen aiheuttamat suurimmat strategiset riskit?*
- 2) *Mikä on strategisten riskien rooli liiketoiminnassa?*

Tutkimuksen alatutkimusongelmien tarkoituksena on kuvata, kuinka digimurros on vaikuttanut strategiaan riskeihin sekä niiden rooliin osana liiketoimintaa. Alatutkimusongelmien selvittämisen avuksi perehdytään myös taustakysymykseen:

*1) Mikä on digimurroksen vaikutus kaupan alaan?*

Ensimmäisen alatutkimusongelman sekä taustakysymyksen teoriapohja luodaan tutkimuksen teoriaosuuden alussa luvussa 2 ja 3. Luvussa 2 kuvataan yleisesti kaupan alaa sekä digitalisaation vaikutusta toimialan liiketoiminnan muuttumiseen ja sen aiheuttamiin hyötyihin ja riskeihin. Luvussa 3 perehdytään tarkemmin riskin määritelmään sekä strategisten riskien oleellisiin tunnuspiirteisiin. Luku 3 luo teoriapohjaa myös toiselle alatutkimusongelmalle sekä myös luvun 4 alaluvun 4.4 teoriaosuus tukee toista alatutkimusongelmaa. Kokonaisuudessaan luku 4, jossa perehdytään kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja sen yleisimpiin standardeihin ja viitekehyksiin pohjustaa päätutkimusongelman teoriapohjan.

Tutkimuksen päätutkimusongelmaan vastataan syvällisemmin myös tutkimuksen alatutkimusongelmien löydösten avulla sekä teoriaosuuden pohjalta toteutetun empiriaosuuden kautta. Tutkimuksen empiriaosuudessa luvussa 5 analysoidaan kaupan alan tulevaisuutta ja digimurroksen aiheuttamia suurimpia strategisia riskejä. Tutkimuksen empiriassa keskitytään myös siihen, kuinka strategisia riskejä tulisi hallita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla sen käytäntöjä hyväksikäyttäen. Luvun 5 lopussa käsitellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien hyödyntämistä strategisten riskien hallinnassa sekä riskienhallinnan tulevasuutta ja merkittävimpiä kehitystarpeita. Luku 6 muodostaa tutkielman loppupäätökset, jossa vastataan tutkimuksen tutkimusongelmiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitetään jatkekehitystarpeita ja –kysymyksiä tutkimukseen pohjautuen.

### **1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset**

Kaupan alan kohtaama riskikenttä on kokonaisuudessaan hyvin laaja. Tutkimukseen on tehtävä sen tavoitteiden mukaisia rajauksia, sillä riskikentän käsittely kokonaisuudessaan ei ole tutkimuksen puitteissa mahdollista eikä tarkoituksenmukaista. Ohessa käydään lyhyesti läpi tutkimuksen olennaisimmat rajaukset ja käsitteet.

Tutkimuksessa käsitellään digimurroksen aiheuttamia strategisia riskejä sekä hyvin pintapuolisesti myös operatiivisia riskejä. *Digitalisaatio* nähdään tässä tutkimuksessa jatkuvan kehityksen alla olevana yhteiskunnallisena prosessina, liiketoiminnan laajenemisena sekä siirtymisenä osittain tai kokonaan sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin. (Alasoini 2015, 26; Hagberg, Sundström, Egels-Zandén 2016, 696; Korhonen & Vallin 2014, 3)

Tutkimuksessa riskejä tarkastellaan digimurroksen ja kaupan alan kontekstista. *Digimurrosella* tarkoitetaan, kaupan alalla käynnissä olevaa syvällisen jyrkän muutoksen kautta, jossa kivijalkakaupat muuttuvat verkkokauppoihin ja logistiikkakeskukset automatisoituvat. Digi-aika muuttaa kaupan toimintaa ja toiminnan turvaamiseksi tulee organisaatioiden perehtyä sen tuomiin riskeihin ja niiden hallintaan. (Mitronen 2015; Kaupan liitto 2017a) Tässä tutkimuksessa kyseistä ilmiötä tarkastellaan Suomen vähittäiskaupan markkinoiden avulla.

*Kaupan ala* jakaantuu tukkukauppaan ja vähittäiskauppaan sekä tuotevalikoiman puolesta erikoistavaraan, päivittäistavaraan sekä tekniseen kauppaan. Tukkukauppa ja tekninen kauppa ovat pääasiassa yritysten välistä kauppaa, kun taas päivittäistavarakaupat ja erikoistavarakaupat kuuluvat vähittäiskaupan alle, jonka asiakaskuntana on suurelta osin kuluttajia. (Kaupan liitto 2017b; Kaupan liitto 2017c.) Pääpainopiste tässä tutkimuksessa on päivittäistavarakaupassa tapahtuva digimurros. Päivittäistavarakauppa on kaupan alan suurin toimiala sekä sen toiminta on ollut kaupan alan digimurroksen keskiössä. Löydöksiä voi kuitenkin harkintaa käyttäen yleistää myös muihin kaupan alalla toimiviin toimialoihin.

*Riskin* käsitteelle on olemassa useita eri määritelmiä. Tässä tutkimuksessa se käsitetään epävarmuuden vaikutuksena asetettuihin tavoitteisiin. Tämä vaikutus voi olla odotetusta poikkeava niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Tutkimuksessa riskiä kuvataan olosuhteiden, seurauksien ja tapahtumien muutoksina. (ISO 31000 2009, 1–2) Riski voi muodostua yhdestä tai useasta eri *riskilähteestä*. Riskilähteellä tarkoitetaan erilaisia tekijöitä, jotka muodostavat riskin ja vaikuttavat sen toteutumiseen. Riskin riskilähteet voivat olla sisäisiä, jolloin puhutaan muun muassa organisaation sisäisistä toiminnoista tai ulkoisia, jolloin viitataan taas esimerkiksi lainsäädäntöön, asiakkaisiin tai markkinoihin. Riskit jaetaan perinteisesti riskilähteensä perusteella neljään eri riskilajiin. Nämä riskilajit ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, vahinkoriskit ja taloudelliset riskit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 75–77)



Tämän tutkimuksen keskiössä oleva *strateginen riski* määritetään liiketoimintaan liittyväksi pitkántähtäimen riskiksi. Strategiseen riskiin liittyy muun muassa epäonnistuneet päätökset liittyen liiketoimintasuunnitelmiin ja – strategioihin, resurssien väärä allokointi sekä hidas sopeutuminen muuttuneeseen toimintaympäristöön. (Insurers of Europe 2007, 51) Merkittävä tekijä strategisten riskien hallinnassa on tietää, kuinka niitä tulisi arvioida ja miten niihin tulisi reagoida. Yksikään organisaatio ei kykene ennakoimaan kaikkia riskitapahtumia, mutta oleellista olisi vaikuttaa strategisten riskien hallinnassa niihin riskeihin, jotka on mahdollista tunnistaa. Tämä ei vain suojele yrityksen arvoa vaan saattaa luoda merkittävän kilpailuedun yritykselle. Varsinkin, jos kyseessä on riski, joka on yhteinen koko toimialalle. Moni strateginen riski sisältää kasvumahdollisuuksia, joiden huomioiminen yrityksen strategisessa päätöksenteossa on oleellista liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tehokkaan riskienhallinnan avulla organisaation on mahdollista hyödyntää näitä kasvumahdollisuuksia ja samalla sovittaa yrityksen riskienhallinnan riskinkantokyky ja riskinottohalu osaksi yhteistä riskipolitiikkaa. (Slywotzkyn & Drizik 2005, 81–88)

Tutkielman keskittyessä strategisiin riskeihin, on luonnollista lähteä tutkimaan näiden riskienhallintaa *kokonaisvaltaisen riskienhallinnan* avulla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena on auttaa organisaatioita tunnistamaan asetettujen tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavia liiketoimintamahdollisuuksia ja riskitekijöitä kokonaisuutena. Perimmäisenä tavoitteena on varmistaa asetettujen toiminnallisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja lisätä ymmärrystä niihin liittyvien riskitekijöiden toiminnasta. (Andersen & Schrøder 2010, 77–80)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttö on lisääntynyt organisaatioissa. Sen myötä organisaatioiden tueksi on kehitetty *riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä* kuvaamaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yleisiä käytäntöjä (Andersen & Schrøder 2010, 124). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tunnetuimmat ja yleisimmin käyty standardit ovat FERMA (2002), ISO 31000 (2009) ja COSO (2016). Tämä tutkielma perehtyy tarkemmin COSO ERM –viitekehyksen sekä ISO 31000 –standardin hyödyntämiseen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. COSO ERM –viitekehys ”Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance” tunnistaa ja kuvaa kasvavaa merkitystä strategian ja suorituskyvyn välillä. COSO ERM tarjoaa näkökulman tämän hetkisiin sekä kehittyviin käsitteisiin ja sovelluksiin kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Viitekehyksen päämääränä on sovittaa erilaiset näkemykset ja organisaatorakenteet yhteen sekä parantaa strategista päätöksentekoa. ISO 31000 –

standardi “ISO 31000:2009 Risk Management – Principals and Guidelines” tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla pyritään luomaan ymmärrys riskienhallinnasta osana yrityksen kokonaisvaltaista johtamista ja näin taata prosessin jatkuvuus toiminnassa. (COSO 2016a, 1–5; ISO 31000 2009, 2–5)

#### **1.4 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat, tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät**

Metodologiat jaotellaan tieteellisessä tutkimuksessa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämä tutkimus on metodologialtaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus on oikea valinta tutkimukselle, sillä se pyrkii kuvaamaan uutta ilmiötä, joka vaatii empirian oikeellisuuden takaamiseksi vastavuoroisuutta ja mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina sekä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei siis käytetä satunnaisotoksen menetelmää ja sen päämääränä on tutkia tutkimuksen aihetta kokonaisvaltaisesti. Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 160–164)

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kaupan alan toiminnan muutoksia digimurroksen keskellä ja muutoksista aiheutuvia strategisia riskejä ja niiden hallintaa. Tarkoitukseltaan tutkimus on kuvaileva ja kartoittava. Kuvailevalle tutkimukselle on ominaista esittää kuvauksia tilanteista ja tapahtumista sekä nostaa esille ilmiöiden keskeisiä piirteitä. Kuvailevassa tutkimuksessa kysytään millainen tai miten tietty asia on. Kartoittavalle tutkimukselle on taas ominaista vähän tunnettujen ilmiöiden selvittäminen, tilanteiden seuraaminen sekä uusien ilmiöiden löytäminen. (Hirsijärvi ym. 2015, 129–139)

Tutkimuksen toimintastrategia on toimintatutkimus. Toimintastrategian avulla pyritään vastaamaan havaittuihin ongelmiin käytännön toiminnassa sekä kehittämään olemassa olevia käytäntöjä. Onnistunut toimintatutkimus vaatii yhteistyötä, tilanteeseen sitoutuneisuutta, tarkkailemista sekä osallistuneisuutta. Oleellista toimintatutkimuksessa on käsiteltävien toimijoiden ja toiminnan selvittäminen ja määrittäminen. Toimintatutkimus soveltuu yleisesti hyvin liike-elä-

män tarpeisiin, koska ongelmiin tulee löytää käytännönläheinen ratkaisu. (Eriksson & Kovalainen 2008, 193–201) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä selvittää, kuinka sen käytäntöjen avulla voidaan hallita strategisia riskejä, on toimintatutkimus oikea toimintastrategia tutkimukselle.

Tutkimuksen teoreettinen osuus luo pohjan empiiriselle osuudelle. Tutkimus koostuu neljästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on haastattelua, jossa haastattelun näkökulma ja teemat ovat lyöty lukkoon, mutta yksityiskohtaiset kysymykset jätetään haastattelusta pois (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47–48). Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista ja tutkimushaastattelu on tieteellisessä tutkimuksessa yksi käytetyimmistä tutkimusmetodeista. Haastattelu on ennalta suunniteltu ja se on päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen. Haastattelu syntyy sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Tutkimushaastattelun tavoitteena on, että tutkija välittäisi mahdollisimman oikeanlaisen kuvan haastateltavan ajatuksista ja elämysmaailmasta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 45–56)

Tutkielman haastattelurungon teema-alueet ovat kaupan alan digimurros, strategiset riskit sekä kokonaisvaltainen riskienhallinta. Tutkielman haastattelukysymykset koostuvat kysymyksistä, jotka liittyvät tutkielman teemoihin. Teema-alueiden määrittäminen auttaa haastateltavien valinnassa ja antaa haastatteluille rungon, joka auttaa haastatteluita pysymään tutkimusongelmille oleellisissa näkökulmissa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66)

Tutkielman onnistumisen kannalta on tärkeää kartoittaa, mitä haastateltavat tietävät aiheesta etukäteen. Näin voidaan varmistua siitä, että haastatteluista saadaan tarpeeksi kattavaa ja luotettavaa tietoa tutkittavista ongelmista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66–68) Haastatteluiden analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa aineistosta pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja tarkastelemaan eroja tiivistäen, etsien sekä eritellen. Sisällönanalyysin avulla varmistetaan se, ettei haastatteluista jää huomioimatta mitään tutkimukselle oleellista ja tärkeää. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja sen takia tutkimusta varten suoritettut haastattelut litteroidaan tekstiksi. Haastateltavien valinta, haastattelun suorittaminen sekä tutkimuksessa käytettyä haastattelurunkoa, aineiston käsittelyä ja analysointia käsitellään tarkemmin empiriaosuuden alussa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105)

## 1.5 Keskeinen kirjallisuus ja tutkimukset

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaa ja sen avaintekijöihin liittyvää tutkimusta on yleisesti ottaen varsin laajasti saatavilla. Kirjallisuuden sisältö ja näkökulma kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta kuitenkin vaihtelevat suuresti, sillä kokonaisvaltainen riskienhallinta on laaja käsite. Näin ollen osa kirjallisuudesta ei sovellu tässä tutkimuksessa hyödynnettäväksi. Tutkimuksessa käytetään relevanteinta saatavilla olevaa kirjallisuutta tutkimusaiheeseen liittyen. Kirjallisuus painottuu tuoreimpiin aihetta käsitteleviin julkaisuihin, samalla kuitenkin huomioidaan myös tutkimuksen kannalta oleellisia vanhempia julkaisuja ja teoksia. Seuraavissa kappaleissa tuodaan lyhyesti esille tutkimuksen kannalta ajankohtaisimpia ja tärkeimpiä kirjallisuuden lähteitä.

Digitalisaation ja kaupan alan teoria kostuu ajankohtaisista artikkeleista sekä kaupan alan suurimpien toimijoiden osa- ja vuosikatsauksista sekä riskienhallinnan raporteista. Tärkeimmät artikkelit kaupan alan digitalisaation kannalta ovat:

- Pantano, Eleonora & Viassone, Milena (Journal of Retailing and Consumer Services, 2014), Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation
- Pantano, Eleonora (International Journal of Information Management, 2014), Innovation drivers in retail industry
- Hagberg, Johan; Sundström, Malin & Egels-Zandén, Niklas (Journal of Retail & Distribution Management, 2016), The digitalization of retailing: an exploratory framework

Kyseisten artikkeleiden lisäksi tutkimuksen teoria perustuu useampaan muuhun artikkeliin kokonaisvaltaisen kuvan saavuttamiseksi. Aikaisempaa tutkimusta kaupan alan kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta ei ole yleisesti saatavilla ja tutkimuksen haasteena olikin sovittaa kirjallisuus ja tutkimukset oleellisesti ja luotettavasti yhteen teorian yhtenäisyyden säilyttämiseksi.

Keskeisimmät kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsittelevät teokset ovat:

- Andersen, Torben & Schrøder, Peter (2010), Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures
- Fraser, John & Simkinsin, Betty J. (2010), ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution
- Lam, James (2014), Enterprise risk management: from incentives to controls

Nämä teokset käsittelevät muun muassa aiheita, kuten mitä kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan, miten sitä voidaan hyödyntää sekä mitä mahdollisuuksia ja riskejä sen hyödyntämisessä on. Kirjallisuuden teosten lisäksi tutkimuksessa on käytetty eri julkaisusarjoissa julkaistuja tutkimusartikkeleita, kuten:

- Liebenberg, André & Hoyt, Robert (Risk Management and Insurance Review, 2003), The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers
- Gjerdrum, Dorthy & Peter, Mary (Risk management Journal, 2011), The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework
- Gatzert, Nadine & Martin, Michael (Risk Management and Insurance Review, 2015) Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence From the Literature

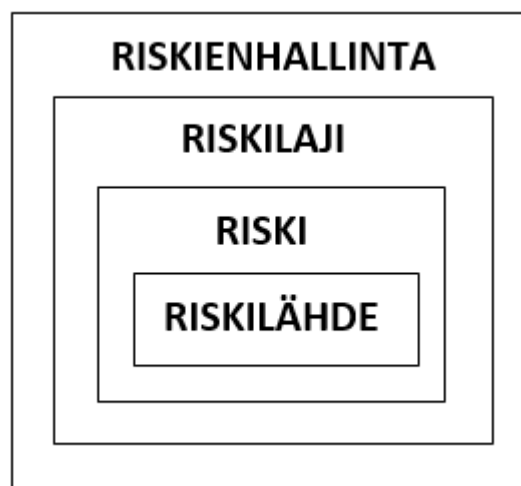
Näiden tutkimusartikkeleiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään soveltuvien osien muita aiheeseen liittyviä julkaisuja, kuten COSO ERM – viitekehykseen ja ISO 31000 –standardiin painotuvia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä.

Tutkimus on ajankohtainen ja oleellinen sillä aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aihepiiriin sijoittuvia Suomenkielisiä Pro gradu –tutkielmia on tehty aikaisemmin suhteellisen vähän. Vakuutustieteen alta (Tampereen yliopisto) löytyvät sekä Pöyryn (2008) pro gradu –tutkimus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) jalkauttamisen

avaintekijöistä, että Saarisen (2012) Kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa – Yrityksen liiketoimintariskien hallinnan kehittäminen. Nämä tutkimukset käsittelevät yleisesti ottaen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista yrityksen toimintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen ei ole tämän tutkimuksen keskiössä ja näin ollen tutkimusten tarkempi avaaminen tässä yhteydessä ei ole tarpeen.

## 1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimukselle asetettujen tutkimusongelmien ratkaisemiseksi tutkimuksen empiria heijastetaan tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuksen tärkeimpiä asiakokonaisuuksia ja niiden suhdetta toisiinsa. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen eri kuvioon. Kuvio 1 avaa tarkemmin riskilähteen, riskin, riskilajin ja riskienhallinnan yhteyttä ja kokonaisuutta. Viitekehyksen toisen kuvion tarkoituksena on taas selkeyttää ja kuvata riskienhallinnan prosesseja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehikossa, kontekstin ollessa strateginen riski.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 1

Kuvio 1 havainnollistaa kuinka riskilähde luo perusta riskin syntymiselle. Perinteisesti riskin luonteesta ja riskilähteestä riippuen luokitellaan syntyvät riskit usein tiettyyn riskilajiin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan riskilajiltaan strategisia riskejä. Riskin riskilaji vaikuttaa usein siihen, minkälaisia riskienhallinnan menetelmiä tulisi riskienhallinnassa hyödyntää. (Ilmonen, Kallio,

Koskinen & Rajamäki 2016, 75–77) Strategisten riskien hallinta perustuu usein kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitystä avataan viitekehyksen kuviossa 2.



Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 2

Liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi on riskien kokonaisvaltainen hallinta ja riskien osatekijöiden tunnistaminen keskeisessä asemassa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla riskienhallintaprosessi on laaja-alaista ja tämän avulla kyetään varmistamaan, ettei riskejä jää huomioimatta ja että myös muutosten tarjoamat mahdollisuudet kyetään huomioimaan.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttö vaatii ymmärrystä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kontekstista ja osatekijöistä osana liiketoimintaa. Tämä on olennaista kehitystyön ja syvemmän ymmärryksen kannalta niin toimintaan kytkemisessä, riskien kartoittamisessa, seurannassa ja arvioinnissa kuin riskienhallinnan viitekehyksien ja prosessien käytössä. Kokonaisval-

tainen riskienhallinta pitää sisällään myös ymmärryksen organisaation riskikulttuurista, hallintotavasta ja tavoitteista. Näiden avulla riskienhallinta voidaan yhdistää osaksi organisaation strategista päätöksentekoa.

Tutkielman taustateoria koostuu kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, painottaen etenkin strategisten riskien riskienhallintaan. Tulkintateoria koostuu kaupan alan digimurroksesta sekä sen vaikutuksesta toimialan liiketoimintaympäristöön ja riskeihin. Tulkintateorian avulla pyritään ymmärtämään, kuinka kokonaisvaltaisen riskienhallinnalla kyetään tunnistamaan digimurroksen aiheuttamia strategisia riskejä sekä kuinka näitä riskejä voidaan hallita.

## **2 DIGIMURROS KAUPAN ALALLA**

Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä meneillään olevista muutoksista nyky-yhteiskunnassa. Se kattaa ja muuttaa monia elementtejä ja toimintoja niin liiketoiminnassa kuin jokapäiväisessä elämässä. Tämä muutos on osa myös kaupan alan liiketoimintaympäristön muuttumista. Kaupan alan toimijat tarjoavat kuluttajilleen yhä enemmän lukuisia digitaalisia tuotteita ja palveluita. (Hagberg, Sundström, Egels-Zandén, 2016, 694–712) Sähköinen kauppa, internet ja digitaalinen asiakaskommunikaatio ovat tiukentaneet kansainvälistä kilpailua, avanneet kuluttajille mahdollisuuden valita ostoksensa yhä laajenevasta globaalista tarjonnasta sekä mahdollistaneet uudet sähköiset liiketoimintamallit. Tehokas logistiikka, monikanavaisuus, kilpailukykyinen tarjonta, asiakasluottamus ja -kommunikaatio ovat nyt kaupan alan avainkilpailutekijöitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014)

Kaupan alan kolme suurta murrosta digitalisoitumisen myötä ovat globaali verkkokauppa, tavarankuljetus sekä markkinoinnin mullistukset. Kivijalkakaupan muuttuminen ainakin osittain, ellei kokonaan verkkokauppatoiminnaksi antaa ennenäkemättömiä mahdollisuuksia kasvattaa ja monipuolistaa kaupan myyntiä. Suomessa kaupan liitto on vuodesta 2011 järjestänyt verkkokauppakoulutusta kaupan alan toimijoille sekä vuonna 2014 edunvalvontaa vahvistettiin verkkoliiketoiminnan etujärjestön Verkkoteollisuus ry:n yhdistämisellä Kaupan liiton yhteyteen. (Kaupan liitto 2017a)



Digitalisoituminen vaikuttaa myös kaupan logistiikkaan. Suurten tavara- ja tietovirtojen kulkua voidaan optimoida tehokkaammin digitalisaation avulla. Automaattinen tilausten ja toimitusketjujen optimointi sekä tarkka menekin ennustaminen ovat nyt mahdollisia tietokoneiden laskentatehon kasvun ansiosta. Digitalisaatio mahdollistaa myös personoidumman markkinoinnin tehostumisen. Keräämänsä datan avulla kaupan toimijat voivat paremmin kohdentaa markkinointia sekä kehittää siitä entistä monipuolisempaa. (Kaupan liitto 2017a)

## **2.1 Digitalisaatio**

Digitalisaatiota voidaan tarkastella yksittäisen yrityksen, toimialan tai koko yhteiskunnan tasolla. Makrotasolla tarkasteltuna digitalisaatiota pyritään selittämään talouden ja yhteiskunnan rakenteiden, ihmisten käyttäytymismallien ja markkinoiden dynamiikan avulla. Mikrotasolla digitalisaatiota tarkastellaan taas yksittäisen toimijan, kuten esimerkiksi yrityksen kannalta. Tällöin keskitytään siihen, kuinka digitalisaatio muuttaa strategioita, tuotteita, palveluita, toimintamalleja ja osaamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23–27)

Yksittäiselle yritykselle on ominaista hyödyntää digitalisaatiota eritasoisesti ja usein vain tietyillä alueilla. Digitalisaatio voi johtaa muun muassa liiketoimintaprosessien automatisointiin, itsepalvelun suurempaan hyödyntämiseen sekä sillä on ollut vaikutuksensa verkkomyyntin kasvamisesta yhdeksi yritysten merkittävimmistä kanavastrategioista. Markkinoiden digitalisaatio muuttaa yritysten vakiintuneita käytäntöjä, kun käyttöön on tullut uusia digitaalisilla toimintamalleja. Myös lainsäädännöllä ja yhteiskunnalla on osuutensa digitalisaatioon. Markkinoiden vapautuminen lainsäädännöllisesti mahdollistaa uusien digitaalisten ratkaisujen toteuttamista ja yhteiskunta voi toiminnallaan joko kiihdyttää tai hidastaa digitalisaatiota. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23–27)

### **2.1.1 Digitalisaation käsite**

Digitalisaatio käsitteenä ei ole yksiselitteinen ja sille on olemassa useita eri määritelmiä. Vuorinen (2014, 5) viittaa digitalisaatiolla digitointiin, jolla tarkoitetaan tiedon siirtoa analogisesta

muodosta digitaaliseen muotoon ja näin tiedon siirtäminen ja varastointi ovat tehokkaampaa. Alasoinin (2015, 26) mukaan digitalisaatio on digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväistä toimintaa hyödyntämällä digitoinnin mahdollisuuksia kokonaisvaltaisesti. Alasoini toteaa myös, että yleisesti digitalisaation käsitettä käytetään kuvaamaan digitaalisiin tietoverkkoihin perustuvaan yhteiskuntaan siirtymistä, jossa palvelut ja transaktiot toteutuvat suurelta osin tietoverkkojen välityksellä. Korhonen ja Vallin (2014, 3) taas näkevät digitalisaation olevan liiketoiminnan laajenemista ja siirtymistä kokonaan tai osittain sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin. Hagberg ym. (2016, 696) kuvaavat digitalisaatiota jatkuvaksi ja kehittyväksi prosessiksi, jolle ei ole olemassa tarkkaa alku- ja päättymispäivää. Tässä tutkimuksessa digitalisaatio nähdään näiden eri käsitteiden yhdistelmänä. Digitalisaatio merkitsee tässä tutkimuksessa yhteiskunnallista jatkuvaa ja kehittyvää prosessia, kuten liiketoiminnan laajenemista ja siirtymistä osittain tai kokonaan sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin (Alasoini 2015, 26; Hagberg ym. 2016, 696; Korhonen & Vallin 2014, 3).

Digitalisaatiosta syntyvää murrosta on kuvattu neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Teollisella vallankumouksella tarkoitetaan merkittäviä yhteiskunnallisia läpimurtoja. Ensimmäinen teollinen vallankumous nähdään alkaneen 1700-luvulla Englannissa, kun vesi- ja höyryvoimaa ruvettiin hyödyntämään tehtaissa. Ensimmäinen vallankumous mullisti ja tehosti näin koko tuotantolaitosten toiminnan. Toinen teollinen vallankumous ajoittuu 1800-luvun lopulle, tuotantolaitosten edelleen kehittyessä ja massatuotannon syntyessä sähkö- ja polttomoottorien avulla. 1900-luvulla syntyi kolmas teollinen vallankumous, jossa mikroelektroniikkaa ja tietotekniikkaa alettiin hyödyntää laajasti niin yrityksissä kuin kotitalouksissa. Neljäs vallankumous eli digitalisaatio, pitää sisällään uusia liiketoimintoja, älykkäitä järjestelmiä ja asiakkaan ymmärrystä Big Datan avulla, esimerkiksi kaupan palveluissa. (Sommerrock 2016, 5; Schön 2013, 47–48) Kaikki neljä teollista vallankumousta on muuttanut maailman suuntaa ja siksi onkin erittäin oleellista tutkia, kuinka uusi digitaalinen vallankumous muuttaa yhteiskuntaa ja sen toimintamalleja.

### 2.1.2 Digitalisaation mahdollisuudet ja haasteet liiketoiminnassa

Digimurros muuttaa liiketoimintaympäristöä ja aiheuttaa näin uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita liiketoiminnalle. Markkinaolosuhteet ovat muuttuneet vakaista enemmän dynaamisiksi ja ennalta-arvaamattomiksi sekä kilpailu on kiristynyt. Digitalisaation myötä muodostuu jatkuvasti uusia tapoja käydä sähköistä kauppaa ja parantaa asiakastyytyväisyyttä ja näin luoda arvoa asiakkaalle. Digitalisaation kautta syntyvää uutta teknologiaa pidetään yritysten kilpailuedun mahdollistajana sekä myös vaikuttajana kehittää kuluttajien vaatimia innovaatioita sekä laadukkaita tuotteita ja palveluita. Haasteena ovat entistä globaalimpi kilpailu sekä asiakkaiden ja kuluttajien entistä vaativammat odotukset tuotteiden ja palveluiden osalta. (Pantano & Viassone, 2014, 34–37; Al-Debei, El-Haddadeh & Avison 2008, 1–11; Bharadwaj, El Sawy, Paylou & Venkatraman 2013, 471–482)

Digitalisaation seurauksena markkinat ovat laajentuneet. Tästä johtuen yritysten on mahdollista laajentaa asiakaskantaansa sekä päästä käsiksi arvokkaaseen informaatioon asiakkaidensa toiminnasta, kuten heidän kulutustottumuksistaan ja asiakastarpeistaan. Sähköinen liiketoiminta pitää sisällään internetissä tapahtuvan sähköisen kaupankäynnin, yrityksen sisäiset prosessit sekä liiketoiminnan strategisen ulottuvuuden. Sähköinen liiketoiminta on muuttanut ja muuttaa edelleen tiettyjen perinteisten toimialojen toimintaa. Tämän seurauksena toimialarajat hämärtyvät ja haastavat yritykset pohtimaan arvонуontinsa perustaa. Tämä pitää sisällään digitaalisten kanavien hyödyntämisen markkinoinnissa ja myynnissä kuin myös asiakaslähtöisemmän näkökulman huomioimisen liiketoiminnassa. Yritykset voivat liiketoimintatietojaan hyödyntämällä kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi ja osittain myös ennakoida asiakastarpeiden kehitystä. Yritysten digitaalinen strategia nähdään liiketoiminnan ja informaatioteknologian yhteensovittamisena ja dynaamisena hyödyntämisenä, jonka avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. (Amit & Zott 2001; Mithas, Tafti & Mitchell 2013)

Digitalisaation merkitys yrityksen liiketoiminnassa vaihtelee toimialoittain. Erityisen merkitykselliseksi digitalisaation kehitys nähdään olevan toimialoilla, joilla tietotekniikan kehityksen myötä yritykset pyrkivät tarjoamaan fyysisen tuotteen sijasta erilaisia palveluratkaisuja. Opeeraatioidensa digitalisoinnilla yritykset pyrkivät saavuttamaan kustannustehokkuutta sekä hake-

maan kasvua uusien digitaalisten asiakaskanavien kautta. Digitaalisaation voimakasta hyödyntämistä on näkyvissä toimialoilla, kuten elektroniikka, media, telekommunikaatio, vähittäiskauppa sekä pankki- ja vakuutusala. (Accenture 2014)

McKinsey & Company (2015, 9) määrittelevät organisaation digitaalisen kypsyyden neljän eri tekijän mukaan: strategia, kulttuuri, organisaatio ja kyvykkyys. Digitaalisella kypsyydellä tarkoitetaan sitä, mikä on organisaation digitaalisen liiketoiminnan hyödyntämisaste, verrattuna määriteltuihin standardeihin. Digitaalinen kypsyys strategiaan perustuen vaatii tavoitteiden ja vision asettamista niin lyhyelle kuin pitkälle tähtäimelle. Strategian on tuettava digitaalisemman liiketoiminnan tarkoitusperiä. Digitaalisuuden hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttaa myös yrityskulttuuri ja vallitseva ilmapiiri ja näin ne ovat myös osa digitalista kypsyyttä. Digitaalisen strategian tavoitteita pyritään saavuttamaan erilaisilla organisaatorakenteilla ja niiden muutoksilla, kuten prosesseilla, resursseilla ja henkilöstön osaamisella. Organisaatiolla tulee myös olla pääsy tarvittaviin työkaluihin ja teknologiaan mahdollistaakseen digitaalisuuden tuomat hyödyt. (McKinsey & Company 2015, 8–18)

## **2.2 Kaupan ala**

Kauppa on Suomessa elinkeinoelämän suurin toimiala bruttokansantuotteella mitattuna. Kauppa muodostaa noin 10 % Suomen bruttokansantuotteesta. Kaupan toiminta vaikuttaa näin ollen yhteiskunnan varallisuuteen, hyvinvointiin sekä menestykseen. Teollisen yhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi on kaupan merkitys kasvanut yhä enemmän. Tästä johtuen kaupalla onkin suomalaisessa elinkeinoelämän murroksessa merkittävä asema. (Kaupan liitto 2017b)

Kaupan kehitystä on kuitenkin hidastanut alan voimakas sääntely, mikä vähentää uudistuksia ja kilpailua. Sääntely vaikuttaa muun muassa uusien yksiköiden perustamiseen, aukioloaikoihin, hintoihin sekä kilpailukykyyn globaaliksi muuttuneessa toimintaympäristössä. Kilpailu- ja yritysoikeudellisen lainsäädännön tulisi olla sellaista, että kaupalla on mahdollista harjoittaa tervettä yritystoimintaa. Normisto perustuu Suomessa kotimaiseen lainsäädäntöön sekä EU-tason sääntelyyn. EU:n sisämarkkinoiden kehittämisessä keskeisiä ovat yhtiö-, tavaramerkki-,

kilpailu-, tekijänoikeus-, tuoteturvallisuus- ja kuluttajaoikeuden kysymykset. (Kaupan liitto 2017b; Kaupan liitto 2017d; Kaupan liitto 2017e)

Kaupan suurin toimija on päivittäistavarakauppa, johon tämän tutkimuksen pohja kaupan alasta perustetaan. Päivittäistavaroihin luetaan ruoka, juomat, kodin paperit, tupakkatuotteet, tekniikan tuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavarakauppa on päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvä kauppa, joka toimii pääasiassa itsepalveluperiaatteella. Päivittäistavaroiden vähittäiskauppaan lasketaan marketkaupat, elintarvikkeiden erikoismyymälät sekä halpahallien ja huoltamoiden päivittäistavaroiden myynti. Päivittäistavaramarkkinoihin luetaan myös Foodservice -tukkukauppa ja alkoholijuomien vähittäismyynti. Päivittäistavarakauppa ry edustaa enemmistöä Suomen päivittäistavarakupan alan toimijoista. Yhdistyksen jäseniä ovat SOK, Ruokakesko Oy, Lidl Suomi Ky, R-Kioski Oy, Stockmann Oyj Abp, Wihuri Oy, Heimon Tukku Oy, Minimani Yhtiöt Oy sekä Tokmanni Group Oyj. (Kaupan liitto 2017c)

### **2.2.1 Kaupan alan murros ja tulevaisuus**

Digimurros tarjoaa kaupalle useita mahdollisuuksia. Digitaalisuus mahdollistaa kuluttajien palvelamisen uusilla tavoilla verkon ja mobiilin välityksellä, parantaa kaupan tehokkuutta kaikissa sen toiminnoissa sekä mahdollistaa huomion ja palvelun kohdistamisen asiakkaaseen entistä yksilöllisemmin. Digitalisaation avulla toimijat voivat laajentaa toimintaansa myös muiden maiden markkinoille, joka toimii kirittäjänä jo markkinoilla oleville toimijoille ja näin nostavat palveluiden tasoa kokonaisuutena. (Kaupan liitto 2017d.) Digitalisaation mahdollistamat teknologiset innovaatiot koskien tuotteiden myymistä ja palveluita leviää kaupan alalla nopeasti. Tämä avaa mahdollisuuksia interaktiivisiin ja innovatiivisiin järjestelmiin, jotka auttavat helpottamaan kuluttajien ostotapahtumaa sekä toimijaa saavuttamaan nopeaa ja ajankohtaista informaatiota markkinoiden trendeistä ja myyntitapahtumista. (Pantano & Viassone, 2014. 43–47)

Jokaisen toimijan on kyettävä kehittämään uusia innovaatioita ja strategioita murroksen kynnyksellä pysyäkseen kilpailukykyisinä, riippumatta toimijan koosta tai iästä. Pantano (2014, 344–350) määrittää kolme merkittävintä innovaation ajuria kaupan alalla, jotka ovat kuluttajien vaatimukset innovaatioille, uusien teknologiaan perustuvien työkalujen saatavuus sekä epävarmuus uuden innovaation omaksumisessa. Kuluttajat vaativat tuotteiltaan ja palveluiltaan yhä

enemmän, kuten muun muassa viihdyttävämpää ostokokemusta sekä laadukkaita tukipalveluita, jotka auttavat tekemään ostopäätöksiä erilaisten vertailu- ja hakutoimintojen avulla. (Pantano, 2014, 344–350)

Digitalisaation avulla kaupat kykenevät tarjoamaan kuluttajilleen yhdistelmän virtuaalista ja lisättyä todellisuutta, sosiaalisia verkostoja sekä mobiiliteknologiaa. Näiden palveluiden ja tuotteiden avulla toimijat voivat kiinnittää kuluttajan huomion sekä vaikuttavat näin heidän ostopäätöksiinsä. Kuluttajat ovat hyvin tietoisia digitalisoitumisen tarjoamista muutoksista ja vaihtoehtoisista. He odottavat kaupalta mutkattomampia ja helpompia tapoja hyödyntää palveluja, kuten ajansäästöä, nopeita toimituksia ja päätöksenteon helpottamista. (Kaupan liitto 2017d)

Kaupan alan toimijoiden kapasiteetti ymmärtää muuttuvia markkinoita ja ennustaa tulevia trendejä on haastavaa. Näiden tekijöiden ymmärtäminen on erittäin kriittistä, jotta kyetään reagoimaan ympäristön nopeisiin muutoksiin sekä laatimaan ja toteuttamaan kestäväää strategiaa. Digitalisaatio toimii vaikuttajana useiden asioiden samanaikaisessa kehittämisessä. Tulevaisuudessa digitaalisuus sulautuu fyysiseen maailmaan myymälöissä, esineiden internet yleistyy sekä ihmiset ja palvelut toimivat entistä läheisemmässä vuorovaikutuksessa. Jo nyt kaikki kaupan taustajärjestelmät ja prosessit perustuvat digitekniikkaan ja sen hyödyntämiseen. (Pantano 2014, 344–350; Kaupan liitto 2017d)

Platformisaatio eli alustatalous on yksi digitalisaation tuoma muutos kaupan alalla. Alustataloudeksi kutsutaan tuotteita ja palveluita välittävää markkinapaikkaa kahden tai useamman osapuolen välillä. Digitaalinen alustatalous tarkoittaa markkinaa, jossa digitaalisiin alustoihin nojaava liiketoiminta on saavuttanut määräävän tai merkittävän markkina-aseman. Digitaalinen palvelutalous määritellään usein alustataloudeksi, jonka tuotokset ovat digitaalisten alustojen avulla välitettyjä, tuotettuja ja kulutettuja immateriaalisia palveluita. Nämä palvelut rakentuvat usein kolmansien osapuolien tuottamien palveluiden tai tuotteiden varaan. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan 2016, 12–15)

Alustatalouden avulla markkinoille tulon kynnys mataloituu, sillä valmiiden alustojen yhteisen hyödynnettävyyden avulla pienetkin yritykset voivat rakentaa itselleen oman verkkokaupan. Suurille yrityksille alustatalous taas luo yhä parempia mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä innovatiivisten ja pienten yritysten kanssa. Näin suuret yritykset voivat hyödyntää muun muassa

startup-yritysten tarjoamia kaupallisuutta palvelevia sovelluksia ja kytkeä ne omaan alustansa. (Kaupan liitto 2017d)

Älypuhelinien käyttö osana kauppatapahtumaa on myös lisääntynyt merkittävästi digitalisoinnin myötä. Älypuhelimien käyttö on muuttanut kuluttajien käytännöntapoja, kuten kuluttajakäyttäytymistä. Jo yli puolet verkossa suoritetuista etukäteistutustumisista tehdään mobiililaitteella. Toistaiseksi älypuhelimia käytetään eniten hinta-, sijainti- ja tuotetietojen hakuun sekä vertailuun. Tulevaisuudessa älypuhelimia tullaan käyttämään yhä enemmän myös tilaamiseen ja maksamiseen, esimerkkinä tästä ovat digitaaliset lompakot ja lähimaksaminen. (Hagberg ym. 2016, 694–712; Kaupan liitto 2017d)

Robotisaation käyttö logistiikassa on yleistynyt kaupan alalla. Logistiikka ja varastot ovat yhä useammin automatisoituja ja saavat näin tilauksensa automaattisista tilausjärjestelmistä, jotka pystyvät ennustamaan menekkiä. Tämän digitekniikan avulla kyetään pienentämään varastoja ja vähentämään hävikkiä. Yksi Suomen valtion kärkihankkeista on tällä hetkellä automatisoitu liikenne. Vielä ollaan kiinni aikataulutetuissa runkokuljetuksissa, mutta tulevaisuudessa kehittyvä laskenta-automatisaatio saattaa muuttaa kuljetukset tilausperusteisiksi. Tämä mahdollistaisi kuluttajien palvelemisen entistä nopeammin, täsmällisemmin ja paremmin. (Kaupan liitto 2017d)

### **2.2.2 Digimurroksen riskit**

Uudet mahdollisuudet tarkoittavat samalla myös uusia riskejä ja kiristyvää kilpailua toimijoiden kesken. Digitalisaatio hämärtää kaupan käymisen rajoja, tuo alalle uusia toimijoita sekä muuttaa rooleja, arvoketjuja ja keskinäisiä suhteita. Kaupan alan toimijoilla on haasteena yhdistää perinteinen kauppa uusien palveluiden ja tuotteiden kanssa. Hyvä kilpailuasema säilyttäminen vaatii toimijoilta uuden teknologian nopeaa omaksumista ensimmäisten joukossa ja samalla aikaisempien tarpeiden ja kysynnän ylläpitämistä kivijalkakaupoissa. On odotettavissa, että vaikka digimurros muuttaakin kaupan toimintaympäristöä tulee toimijoiden kyetä lisäämään uutta teknologiaa myös perinteisiin myyntitilanteisiin ja kivijalkakauppoihin. Näin kyetään säilyttämään myös asiakkaat, jotka suosivat perinteistä kaupankäyntiympäristöä mutta

odottavat silti ostokokemuksen kehittymistä. (Hagberg ym. 2016, 694–712; Pantano 2014, 344–350)

Nämä toiminnot vaativat riittäviä resursseja, uusia investointeja sekä tutkimusta ja tuotekehitystä. Onnistunut strategia vaatii kykyä ymmärtää riskit sekä vähentää epävarmuutta. Epävarmuutta pyritään vähentämään kehittämällä uusia malleja. Näissä malleissa yhdistyy odotukset kuluttajien hyväksynnästä ja käytöstä uusia järjestelmiä kohtaan, tietoa investointien määrästä ja niiden tuotoista, saadun datan laadusta ja määrästä sekä rahavaroista. Mahdollisuuksien ja haasteiden ymmärtäminen vaatii toimijoilta yhdistelmän yksityiskohtaisia analyysejä siitä, kuinka liiketoiminta ja riskit toimialalla muuttuvat ja kuinka nämä muutokset ovat osa suurempaa kokonaisuutta. (Hagberg ym. 2016, 694–712; Pantano 2014, 344–350)

Suomen suurin vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto S-ryhmä, joka tarjoaa muun muassa marketkaupan, erikoisliike- ja tavaratalokaupan ja rautakaupan palveluita on määritellyt 1.1–30.6.2016 osavuositarkastuksessaan merkittävimmiksi epävarmuustekijöiksi ja riskeiksi käyttötavarakaupan tuloksellisuuden, kannattavuuden ja kilpailukyvyn takaamiseen kaupan alan muutoksessa, jossa suurena vaikuttavana tekijänä on digitalisaatio. S-ryhmän strategisesta näkökulmasta digitalisaatio tuo toimialalle uusia mahdollisuuksia, joiden hyödyntämisessä keskeistä on oikea-aikaisuus ja oikea kohdentaminen. S-ryhmä kehittää muun muassa toimintansa tehokkuutta isoilla tietojärjestelmähankkeilla sekä uuden päivittäistavarakaupan logistiikkakeskuksen käyttöönotolla. Näitä hankkeita tuetaan laajalaisella ja aktiivisella riskienhallinnalla. (S-yhtymä 2016)

Kesko Oy toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Kesko määrittää samoin kuin S-ryhmä yhdeksi merkittävimmäksi riskikseen digitaalisuuden aiheuttaman voimakkaan muutoksen kaupan alalla. Keskon mukaan riskinä on se, että osa perinteisistä kivijalkakaupoista muuttuu kannattomiksi samalla kun verkkokauppa ja sähköisten palveluiden kehityshankkeet etenevät hitaammin kuin kilpailijoilla tai kilpailijoiden palvelu- ja verkkokaupat ovat asiakkaiden mielestä mielenkiintoisempia. Varsinkin ruokakaupassa haasteina verkkokaupan kehittämisessä ovat logististen toimintamallien kustannustehokkuus. Digitalisaatio aiheuttaa näin myös kasvavaa riippuvuutta tietoliikenteestä, tietojärjestelmistä ja ulkoisista palveluntoimittajista. Toimintahäiriöt voivat aiheuttaa erittäin merkittäviä myynnin menetyksiä sekä asiakas-tyytyväisyyden heikkenemistä. (Kesko 2016a)



Stockmann Oyj, joka toimii vähittäiskaupan puolella kuvaa digitalisaation vaikuttavan kuluttajien ostokäyttäytymiseen sekä se lisää myös kilpailua ja muuttaa kulutustapoja. Nämä kuluttajien käyttäytymiseen ja ostovoimaan liittyvät epävarmuustekijät nähdään ensisijaisina riskeinä, jotka saattavat vaikuttaa Stockmannin toimintaan vuonna 2017. Myös tavara- ja tietoliikenteen viiveet ja häiriöt nähdään toiminnan riskeinä. Näitä riskejä pyritään hallitsemaan kehittämällä vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä panostamalla tietojärjestelmien häiriöttömään toimintaan. (Stockmann 2017)

Kun käsitellään digimurroksen aiheuttamia riskejä, kiinnittyy huomio myös Euroopan unionin uudistuneeseen tietosuoja-asetukseen, joka tulee vaikuttamaan yritysten liiketoiminnan ja strategian suunnitteluun. Euroopan unionin tietosuojalainsäädäntö uudistui yleisen tietosuoja-asetuksen myötä toukokuussa 2016 ja sitä sovelletaan kahden vuoden siirtymäajan jälkeen 2018 toukokuusta lähtien. Tietosuoja-asetuksen avulla tietosuojaa koskeva sääntely ajantasaistetaan, jotta kyetään vastaamaan teknologian kehitykseen sekä globalisaation tuomiin haasteisiin henkilötietojen suojaamisessa. Tarkoituksena on myös asetuksen avulla tukea sisämarkkinoiden alueella digitaalitalouden kehitystä yhdenmukaistamalla jäsenvaltioiden tietosuojaa koskevat säädökset ja näin myös rakentaa luottamusta. Tietosuoja-asetuksesta aiheutuu yrityksille uusia kustannuksia sekä hyötyjä. Uusia kustannuksia syntyy uudesta velvollisuudesta nimittää tietosuojavastaava sekä ilmoittaa tietoturvaloukkauksista. Jos digitalisaatio etenee tietosuojaudistuksen tavoitteiden mukaisesti, voi uudistus tuoda yrityksille taloudellista hyötyä. (Tietosuoja 2017a; Tietosuoja 2017b)

### **3 LIIKETOIMINTARISKIT JA RISKIENHALLINTA**

Allianz Risk Barometer (2017, 1) on listannut vuoden 2017 merkittävimmät riskit liiketoiminnalle, joita kohdataan yleisesti kaikilla toimialoilla. Nämä riskit ovat kuvattu alla olevassa taulukossa 1. Liiketoimintariskejä tarkasteltaessa voidaan huomata, että kymmenen merkittävimmän riskin joukossa on useita riskejä, joiden tekijänä on osittain tai kokonaan digimurros. Muun muassa kolmanneksi suurin riski liiketoiminnalle on kyberriski sekä kymmenenneksi suurin riski on uusi teknologia. Digimurroksella on ollut näiden riskien kehitykseen suuri vaikutus.

Digimurros vaikuttaa myös markkinoiden muuttumiseen ja kehittymiseen, joka on Allianz Risk Barometrin mukaan toiseksi suurin riski liiketoiminnalle. Liiketoimintariskit ovat suurelta osin strategisia sekä operatiivisia riskejä.

Taulukko 1 Allianz Top 10 liiketoimintariskit 2017

**TOP LIIKETOIMINTARISKIT 2017**

RISKIT
1. Liiketoiminnan keskeytyminen
2. Markkinoiden kehitys
3. Kyber-riskit
4. Luonnonkatastrofit
5. Muutokset lainsäädännössä ja sääntelyissä
6. Makroekonomiset muutokset
7. Tulipalo, räjähdykset
8. Poliittiset riskit ja välivalta
9. Maineriski ja brändiarvo
10. Uusi teknologia

(Allianz Risk Barometer 2017, 1)

### 3.1 Riskin määritelmä ja riskiluokittelu

Riskille on olemassa useita määritelmiä. Tieteenalasta riippuen, voidaan riski määrittää hyvin eri tavalla ja näin esiintyy myös täysin vastakkaisia riskin käsitteen määritelmiä. Yksiselitteisen määritelmän puuttumisesta huolimatta, sisältää riski usein perinteisen ajattelun mukaan kuitenkin kaksi yleistä tekijää. Nämä ovat tappion mahdollisuus ja epävarmuus. (Vaughan, 1997, 7–8) Tässä tutkimuksessa riskin käsite määritellään tutkimuksessa tarkasteltavien standardien ja viitekehysten avulla.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ERM –mallin (2004) mukaan riskit ovat tapahtumia, joiden realisoituminen aiheuttaa usein negatiivisia vaikutuksia ja näin voivat estää arvon muodostumisen. (COSO 2004, 2.) Riskin määrittäminen vain tappion mahdollisuuteen on osittain vanhentunut, sillä se jättää huomioimatta kokonaan

riskin sisältämän positiivisen vaikutuksen. ISO 31000 riskienhallintastandardin mukaan riski määritellään epävarmuuden vaikutuksena asetettuihin tavoitteisiin. Nämä kyseiset vaikutukset voivat olla negatiivisia, positiivisia tai muuten odotetusta poikkeavia. Riskiä voidaan kuvata muutoksena olosuhteissa, seurauksissa tai tapahtumissa. Määritellyt riskit voivat vaikuttaa toimintaan lyhyellä, keksipitkällä tai pitkällä aikavälillä, silloin kun riski liittyy organisaation strategiaan ja operatiivisiin tavoitteisiin sekä päätöksentekoon. (ISO 31000 2009, 1–2.) Federation of European Risk Management Association (FERMA) määrittelee riskin jonkin tapahtuman todennäköisyyden ja seurauksen yhdistelmäksi. Myös FERMA:n mukaan riskienhallinnassa käsitellään riskin positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia (FERM 2003).

Riskien moninaisuutta voidaan selventää jakamalla riskit karkeasti kahteen ryhmään, jotka ovat ei-vakuutettavat riskit sekä vakuutettavat riskit. Vakuutettavat riskit ovat usein luonteeltaan ennustettavia, toistuvia, staattisia sekä puhtaita riskejä kuten paloriski tai tapaturmariski. Puhtaalla riskillä tarkoitetaan riskiä, jolla on vain tappion mahdollisuus, kun taas ei-vakuutettavalla riskillä on tappion mahdollisuuden lisäksi usein myös voiton mahdollisuus. Tämän tyyppistä ei-vakuutettavaa riskiä kutsutaan spekulatiiviseksi riskiksi. Ei-vakuutettavien riskien muita ominaispiirteitä ovat muun muassa hankala ennustettavuus, harvinaisuus ja dynaamisuus. Ei-vakuutettavia riskejä ovat esimerkiksi suhdanteisiin liittyvät liiketoimintariskit, joita juuri tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin. (Juvonen ym. 2014, 16)

Kirjallisuudesta voidaan löytää useita eri riskiluokitteluja. Perinteisesti liiketoiminnan riskit luokitellaan neljään eri riskilajiin niiden tyyppin ja riskilähteen perusteella. Nämä neljä riskilajia ovat operatiiviset riskit, strategiset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. Riskin tyyppillä ja lähteellä tarkoitetaan sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutusta riskin muodostumiseen ja toteutumiseen. Riskien luokittelun ja riskilähteiden eli riskien taustatekijöiden tunnistamisen avulla on tarkoitus pystyä laatimaan tarkempia riskianalyyskejä sekä hahmottamaan paremmin sitä, kuinka riskitapahtuma voi vaikuttaa useassa eri riskiluokassa. Toinen tapa luokitella riskejä on esimerkiksi riskien suoraviivaisempi luokittelu kolmeen eri riskilajiin. Tällöin vahinkoriskit luokitellaan osaksi operatiivista tasoa. (Ilmonen ym. 2016, 75–77)

Tässä tutkimuksessa käytetään vakiintunutta neljän riskilajin luokittelua. Riskien jakaminen neljään eri riskiluokkaan auttaa hahmottamaan paremmin ja selkeämmin eri riskiluokkien riskien riskilähteitä ja riskienhallintakeinoja. Samalla on kuitenkin tärkeää huomioda, että eri riskilajeihin kuuluvat riskit voivat olla muun muassa taustatekijöiltään hyvinkin lähellä toisiaan.

Sama riski voi siis tietyissä tilanteissa kuulua sekä strategiseen että operatiiviseen tasoon. (Ilmonen ym. 2016, 75–77)

Alla oleva taulukko 2 kuvaa erilaisia riskejä näiden neljän riskilajin alla sekä tarkentaa kurssiivin avulla mitkä riskit ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksen kannalta on oleellista perehtyä tarkemmin varsinkin strategisten riskien sisältöön ja pintapuolisesti myös operatiivisiin riskeihin. Taloudelliset riskit ja vahinkoriskit, jotka usein luokitellaan perinteisiksi riskeiksi jäävät tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

Taulukko 2 Riskiluokat ja riskit

<b>Strategiset riskit</b>	<b>Operatiiviset riskit</b>	<b>Taloudelliset riskit</b>	<b>Vahinkoriskit</b>
<i>Teknologiariskit</i>	<i>IT-riskit (kyberriskit)</i>	Korkoriskit	Henkilöriskit
<i>Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät riskit</i>	Johtamiseen liittyvät riskit	Likviditeettiriskit	Työterveys- ja turvallisuusriskit
<i>Markkinariskit</i>	Tuotannolliset riskit	Valuuttariskit	Vahingoittumisriskit
<i>Liiketoimintaympäristöön kuuluvat riskit</i>	Keskeytysriskit	Veroriskit	Ympäristöriskit
<i>Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit</i>	Liiketoiminnan keskeytysriskit	Maariskit	Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit

(Ilmonen ym. 2016, 77)

### 3.1.1 Strateginen riski

Yrityksen strategiset riskit ovat pitkäntähtäimen riskejä. Strategiset päätökset tehdään aina usean vuoden päähän, tyypillisesti noin kolmen vuoden tai pitemmän ajan päähän ja näin niihin liittyy myös paljon epävarmuustekijöitä. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät uhat

voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, jotka yhdessä tai yksin voivat aiheuttaa haasteita organisaatioille. Sisäisiä strategisia riskejä ovat muun muassa strategian toimeenpano, viestintä sekä muutostojohtaminen. Ulkoisiin strategisiin riskeihin lukeutuu taas kilpailijoiden ja toimialan muutokset sekä lainsäädäntö. (AIRMIC, ALARM, IRM 2010; Ilmonen ym. 2016, 71–72)

On keskeistä huomioida, että menetetty liiketoimintamahdollisuus on yhtä lailla strateginen riski. Tämän takia strategisia riskejä ja liiketoimintamahdollisuuksia on hyvä pyrkiä hallitsemaan samoilla metodologeilla. Kilpailijan tuoma uusi teknologia saattaa vallata vanhan toimintatavan tai markkinoiden asteittainen siirtyminen kohti uusia toimintoja sekä muutos asiakkaiden mieltymyksissä saattaa syrjäyttää kokonaisen tuotteen tai brändin, jos muutoksessa ei pysytä mukana. Onnistuneella strategisten riskien hallinnalla ja strategisella päätöksenteolla voidaan saavuttaa kestävämpää kasvua ja vakaampaa toimintaa. On myös hyvä tunnistaa strategisen riskin syntyvän usein yrityksen pyrkiessä saavuttamaan uutta hyötyä sekä kehittymään. Riittävän tiedon perusteella ja oikeaan suuntaan ohjaavat strategiset päätökset tuovat hyötyjä, jotka ovat tulosta riskin luomasta voiton mahdollisuudesta. (AIRMIC, ALARM, IRM 2010; Ilmonen ym. 2016, 77–78; Slywotzky & Drizik 2005, 80–88)

Avain strategisten riskien hallintaan on tietää, kuinka riskit tulee määrittää ja kuinka riskin luomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin voidaan vastata. On mahdotonta tunnistaa ennalta kaikkia riskejä, mutta siksi onkin entistä tärkeämpää hallita niitä riskejä, joita voidaan tunnistaa ja hallita. Myös hyväksyntä siitä, että strategisten riskien luonteeseen kuuluu, ettei kaikkia riskejä ole mahdollista tunnistaa, on oleellinen osa strategisten riskien hallintaa. Tämä ei vain turvaa yrityksen arvoa, vaan strategisten riskien tunnistaminen voi asettaa yrityksen vahvempaan kilpailuasemaan kilpailijoihin nähden. Strategisten riskien hallinta ei ainoastaan auta hallitsemaan riskin haittapuolta vaan auttaa myös yritystä ajattelemaan systemaattisemmin tulevaisuudesta ja näin tunnistaa sekä hyväksikäyttää kasvun mahdollisuuksia. (Slywotzky & Drizik 2005, 80–88)

Oleellista on määrittää jokaisen luokan strategisten riskien vakavuus, todennäköisyys, ajoitus ja todennäköisyyden muuttuminen ajassa sekä näiden määritelmien avulla kartoittaa riskit tarkemmin. Näin riskiprofiilin ymmärtäminen ja mittaaminen ovat helpottuvat. Riski tulisi mitata kokonaisvaltaisesti ja strategisten riskien tunnistamisen avulla yritykset voivat helpommin vertailla ja koota yhteen riskit ja yhdistää ne osaksi strategista päätöksentekoa ja yrityksen johtamista. (Slywotzky & Drizik 2005, 80–88)

Vaikka strategisen riskin määritelmä pitää sisällään yleisesti samat periaatteet, saattaa riskin määritelmään silti vaikuttaa toimiala missä yritys toimii. Kaupan alalla strateginen riski on muun muassa määritelty seuraavasti, strategisella riskillä tarkoitetaan toimintaympäristön muutokseen liittyvää epävarmuutta ja kykyä varautua sekä hyödyntää muutoksia. Ulkoisiin riskeihin liittyy toimintaympäristön muutokset, kuten asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen, kilpailijoiden toiminta, lainsäädäntö ja teknologian kehitys. Sisäisiin riskeihin lukeutuu taas tehdyt strategiavalinnat, yritysjärjestelyt sekä liiketoimintamuutokset. Strategisia riskejä arvioitaessa pyritään löytämään liiketoimintamahdollisuudet joiden avulla, voidaan saavuttaa tavoitteet sopivalla riskinotolla sekä samalla tunnistaa ne mahdollisuudet, joihin liittyy liian suuria riskejä. On tärkeää tunnistaa, että myös hyödyntämätön mahdollisuus voi olla riski. (Kesko 2017b)

### 3.1.2 Operatiivinen riski

Yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyvät riskit ovat operatiivisia riskejä. Operatiivinen riski voi olla seurasta muun muassa epäonnistuneista ja riittämättömistä ulkoisista tapahtumista, sisäisistä prosesseista tai huonosta johtamisesta ja henkilökunnasta. Kehitysprojekteihin, tietojärjestelmiin sekä tuotantoprosesseihin liittyvät riskit ovat myös operatiivisia. Operatiivisille riskeille on ominaista toteutuessaan aiheuttaa laajempaa vahinkoa ja pahimmassa tapauksessa jopa ajaa yrityksen toiminnan keskeytymiseen. Operatiivisten riskien seuranta voidaan järjestää muun muassa selvittämällä tapahtuman kuvaus, syyt tapahtumalle, arvio epäsuorista ja suorista kustannuksista, vakuutuskorvaukset sekä tulevat ennaltaehkäisy menetelmät ja toimenpiteet. (Ilmonen ym. 2016, 78–80; Finanssivalvonta 2010, 16–18)

Tässä tutkimuksessa operatiiviset riskit eivät ole tutkimuksen pääkohteena. Kuitenkin, jotta voidaan ymmärtää tiettyjen strategisten riskien taustaa, on hyvä tiedostaa, mikä operatiivinen riski on. Muun muassa markkinoinnin kehittämisessä käytetty datan sekä Euroopan unionin uuden tietosuojasetuksen taustalla on digitalisaation myötä keskeiseksi tullut kyberriski, joka on operatiivinen riski. Termi kyberriski viittaa riskiin, joka realisoituessaan vaikuttaa haitallisesti organisaation halussa olevaan informaatioon sekä teknologiaan. National association of Insurance Commissioners ovat hahmotelleet kyberriskeihin kuuluvan identiteettivarkaus, arkaluontoisen informaation paljastuminen sekä liiketoiminnan keskeytyminen. (Biener, Eling & Wirfs 2015, 132–133)

Tietoisuus kyberriskeistä on yleistynyt organisaatioissa. Ymmärrys ja hyväksyminen suorien kustannuksien kasvusta kyberturvallisuuden ylläpitämiseksi ja kyberriskin lisääminen osaksi liiketoiminnan riskejä on lisääntynyt. Nämä suorat kustannukset voivat sisältää niin sääntelyn aiheuttamia sakkoja, lisääntyneitä analyysejä sekä teknologian kunnostamista. Usein suurimpana kyberriskinä nähdään tietovarkaus, mutta tämä ei ole aina itsestäänselvyys. Kyberturvallisuuden suurimpana riskinä voi olla myös muun muassa toiminnan tuhoutuminen sekä häiriöt. On kuljettava vielä pitkä matka, jotta organisaatiot ymmärtävät kyberturvallisuuden isompana kokonaisuutena ja kykenevät näin suojautumaan kyberriskeiltä vielä laajemmin niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. (Mossburg 2015, 77–80)

### **3.2 Perinteisen riskienhallinnan prosessin vaiheet**

Riskienhallinta on koko yrityksen elinkaaren ajan läpi jatkuva prosessi. Perinteinen riskienhallintaprosessi jaetaan usein viiteen eri päävaiheeseen. Nämä päävaiheet ovat riskien kartoittaminen, riskianalyysi ja riskipolitiikka, käytännön riskienhallinta ja sen kytkeytyminen yrityksen toimintaan sekä riskien seuranta ja jatkokehitys. Riskienhallinnan prosessi aloitetaan riskien tunnistamisella. Riskien tunnistamisella pyritään löytämään toiminnot, jotka ovat uhkana yrityksen toiminnalle ja etsimään niiden syyt. Nämä auttavat selventämään, kuinka riskeiltä tulisi suojautua. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15–37; Juvonen ym. 2014, 8–28)

Riskiä määriteltäessä tulisi tunnistaa useita eri tekijöitä. Kaikkia näitä tekijöitä ei kyetä aina määrittelemään, jos kyseessä on esimerkiksi operatiivinen tai strateginen riski, mutta riskitekijöiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan riskin kokonaisuutta. Usein riskin tunnistamisessa on hyvä määrittää riskinkantokyky, kuinka paljon yritys on siis valmis menettämään, jos riski realisoituu. Riskinaltistumistaso määrittää taas sen, mikä on pahin mahdollinen lopputulema riskin realisoituessa. Riskin vakavuus määritellään sen mukaan, mikä on todennäköisin vahingon suuruuden määrä. Myös riskin epävarmuudella eli volatilitetilla on merkitystä riskiä määriteltäessä. Tyypillisesti mitä suurempi epävarmuus on, sitä suurempi on myös riski. Tämä pätee myös riskin todennäköisyyteen. Mitä todennäköisempää on, että riski voi realisoitua, sitä suurempi on riski. Tuntemattomien ja uusien riskien todennäköisyyksien arviointi on usein hyvin

vaiketta. Liiketoiminnan riskit ovat tämän tyyppisiä tuntemattomia riskejä. Riskiä määriteltäessä on myös hyvä selvittää riskin aikahorisontti, korrelaatio sekä pääoman tarve. (Juvonen ym. 2014, 20–38; Lam 2014, 32–35)

Riskien tunnistaminen ja määrittäminen auttavat muodostamaan riskianalyysin. Riskianalyysissä pyritään tunnistamaan ja arvioimaan riskejä. Riskianalyysin avulla voidaan arvioida riskien esiintymisen todennäköisyyttä ja vakavuutta. Riskien merkittävyys riippuu siitä, millainen on riskinottajan riskinkantokyky. Suurilla yrityksillä on usein moninkertainen riskinkantokyky verrattuna pieniin yrityksiin. (Juvonen ym. 2014, 20–28)

Riskejä analysoitaessa ja mitattaessa käytetään usein apuna matemaattisia menetelmiä. Jos riskin todennäköisyydet ovat tiedossa, käytetään niitä usein laskemaan riskejä kuvaavia tunnuslukuja. Riskin vakavuutta voidaan muun muassa mitata selvittämällä riskin maksimitappio tietyllä todennäköisyydellä. Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola (1997) jakavat riskien arvon mittaamisen kolmeen osaan. Nämä ovat positio, herkkyys ja volatilitteetti. Positio on taloudellisen arvon suuruus, joka on alttiina riskille ja herkkyys kuvaa taloudellisen arvon riippuvuutta riskitekijöihin. Volatilitteetilla taas tarkoitetaan riskitekijöiden kehityksen epävarmuutta. Muita matemaattisia menetelmiä, joita käytetään perinteisesti riskien arvioimiseen, ovat tapahtuman todennäköisyyteen perustuva Value at Risk (VaR) sekä erilaiset herkkyysanalyysit ja stressitestit. (Kasanen ym. 1997)

Riskienhallintapolitiikan määrittäminen on myös osa yrityksen riskienhallintaa. Riskipolitiikka sisältää riskienhallintaan käytettävät menetelmät, ohjeet jokaisen yksikön toiminnalle sekä riskienhallinnan tavoitteet. Riskipolitiikan avulla riskienhallinta voidaan kytkeä osaksi yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa. Riskipolitiikan avulla määritetään riskien riskienhallintakeinot. Riskienhallintakeinot jaetaan usein riskien välttämiseen, jakamiseen, pienentämiseen ja siirtämiseen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15–37; Juvonen ym. 2014, 15–28, 15–28; Suominen 2005, 162)

Jotta riskienhallinta on ajantasaista ja se on mahdollisimman tehokasta, on riskejä ja niiden hallintaa ja kehittymistä jatkuvasti seurattava. Yrityksen toimintaympäristö voi muuttua nopeallakin tahdilla, joka voi muuttaa riskinottohalukkuutta ja riskirajoja. Riskienhallintaprosessin



seuranta, raportointi ja kehittäminen ovat näin ollen oleellinen osa riskienhallintaa, jotta yrityksen riskienhallinta on luotettavaa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15–37; Juvonen ym. 2014, 15–28)

## 4 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on kiinnittänyt yritysten riskienhallintapäälliköiden ja riskienhallinta asiantuntijoiden huomion viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kokonaisvaltainen riskienhallinta poikkeaa perinteisestä riskienhallinnasta siinä määrin, että se ei perustu perinteisen riskienhallinnan perusominaisuuteen, missä riskilajeja pyritään hallitsemaan erillään toisistaan ja muusta yrityksen liiketoiminnasta. Perinteisessä riskienhallinnassa riskejä koskeva päätöksenteko tehdään organisaation eri puolilla hajautuneesti, ilman koordinoitua kokonaisuuden hallintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta mahdollistaa yrityksille integroidun lähestymistavan riskienhallintaan, joka siirtää riskienhallinnan huomion pääasiassa puolustavasta ajatusmaailmasta myös strategiseen, koko liiketoimintaa koskevaan ajatusmaailmaan. (Andersen & Schrøder 2010, 123–124; Liebenberg & Hoyt 2003, 37–52; Vaughan 1997, 23)

Perinteisen riskienhallinnan kiinnittäessä huomiota usein vain taloudellisiin- ja vahinkoriskeihin, kiinnitetään kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa huomiota laajemmin myös operatiivisiin ja strategisiin riskeihin. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa nostetaankin riskienhallinnan painopiste perinteisen riskienhallinnan painopisteen yli kohti laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa kuvaa. On ymmärretty, ettei perinteisellä riskienhallinnalla pystytä hallitsemaan, analysoimaan sekä tunnistamaan riittävästi organisaatioiden asettamia vaatimuksia. Perinteinen riskienhallinta jättää usein myös huomioimatta riskien voiton mahdollisuuden hyödyntämisen ja yrityksen arvонуonnin, jonka kokonaisvaltainen riskienhallinta taas ottaa mukaan osaksi riskienhallinnan kokonaisuutta. (Andersen & Schrøder 2010, 123–124; DeLoach 2005, 1) Päämääränä on yhdistää riskienhallinta osaksi yrityksen päätöksenteon prosessia ja näin turvata ja luoda lisäarvoa (Gatzert & Martin 2015, 29). Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsitellään keskittyen strategisiin riskeihin. Tutkimus jättää ulkopuolelle kokonaan perinteisen riskienhallinnan ja siihen usein liitetyt taloudelliset ja vahinkoriskit. Nämä rajaukset

ovat tutkimuksen kannalta olennaisia, sillä tämä auttaa fokuksen pysymään laajemmin liiketoiminnan strategisten riskien hallinnassa.

#### **4.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmä ja konteksti**

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on integroitu tapa hallita riskejä. Sen avulla pyritään kohdistamaan strategiset tavoitteet yhteen jokapäiväisten toimintojen kanssa. Ominaista on, ettei riskiä nähdä vain tappion mahdollisuutena vaan myös mahdollisuutena, joka voidaan hyödyntää kilpailuetuna. Kirjallisuudessa kokonaisvaltaista riskienhallintaa on kutsuttu myös synonyymeina holistinen riskienhallinta, integroitu riskienhallinta sekä strateginen riskienhallinta. Tämän lisäksi kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on esitelty monia useita eri määritelmiä, eikä yleisesti hyväksyttyä yhtä määritelmää ole olemassa. Tämä saattaa herättää yrityksissä ristiriitaisia näkemyksiä. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei välttämättä ole tarpeellista kehittää yhtä yhtenäistä määritelmää, sillä jokainen toimiala ja yritys ovat erilaisia ja näin ne vaativat myös erilaisen määritelmän riskienhallinnalle. Yritysten tulee tästä johtuen kyetä määrittämään mikä määritelmä ja viitekehys sopii parhaiten kyseiseen toimintaympäristöön. (Monda & Giorgino 2013, 2–3; Lam 2014, 53)

Tämän tutkimuksen kannalta määritellään kokonaisvaltainen riskienhallinta ISO 31000 sekä COSO ERM määritelmien mukaan. ISO 31000 määrittää riskin olevan seurausta tavoitteiden saavuttamiseen liittyvästä epävarmuudesta ja riskienhallinta on toimintojen järjestämistä kontrolloimaan ja ohjaamaan organisaatiota tästä syntyvästä riskistä huolimatta (ISO 31000 2009). COSO ERM taas määrittää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan olevan prosessi, johon vaikuttaa niin yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa toteutetaan organisaation suunnittelu- ja strategiaprosessissa, jotta kyetään tunnistamaan toimintoja, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalukkuuden puitteissa. (COSO ERM 2004, 3)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla yritykset kykenevät parantamaan tehokkuuttaan ja tämän avulla kyetään kehittämään suorituskykyä, vähentämään ailahtelevuutta ja pääomakustannuksia sekä nostamaan yrityksen arvoa. On tutkittu, että kokonaisvaltainen riskienhallinta

luo synergiaa eri riskienhallintatoimintojen välille, integroimalla riskit eri osastojen välillä. Lamin (2014, 53–54) mukaan riskien integrointi näkyy yrityksen toiminnassa kolmella tavalla. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tarvitsee ensimmäiseksi usein toimiakseen yhdistetyn riskiosaston, jossa käsitellään organisaation jokaisen toiminnon riskejä kokonaisvaltaisesti. Toiseksi riskinsiirtostrategia tulee olla yhtenäinen portfolio, jotta riskinsiirto voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Viimeiseksi kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii riskienhallinnan liittämistä organisaation joka päiväiseen toimintaan. (Beasley, Pagach & Warr 2008; Meulbroek 2002, 56–70; Monda & Giorgino 2013, 2–3)

Kokonaisuudessaan kokonaisvaltainen riskienhallinta on otettu osaksi yrityksen jatkuvaa kehittämistä. Organisaatiot ovat jalkauttaneet ERM -ohjelmia, konsulttiyritykset ovat luoneet omia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yksiköitä sekä yliopistot ovat kehittäneet ERM -kurseja ja tutkimuslaitoksia. Tutkimuksista huolimatta on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan taustatekijöihin kohdistuvaa empiriaa vielä suhteellisen vähäistä. Tästä johtuen on vielä epäselvää missä määrin kokonaisvaltainen riskienhallinta todellisuudessa lisää yrityksen arvoa. Yleisesti kokonaisvaltainen riskienhallinta nähdään kuitenkin kehittävän parempaa ymmärrystä riskienhallinnasta sekä se toimii apuna strategisessa päätöstenteossa. Yritykset voivat omaksua kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä toiminnassaan niin yksittäisinä toimintoina tai prosesseina kuin kokonaisuutena, riippuen yritysten omista tarpeista. Yrityksen on kuitenkin hyvä huomioda, että koko organisaatiossa yhdenmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti sovellettu riskienhallinta tarjoaa kattavammat hyödyt kuin sen käyttäminen vain osassa toimintaa. (Gatzert & Martin 2015, 29–30; Liebenberg & Hoyt 2003; Shortreed 2010, 97–123)

## **4.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt**

Kokonaisvaltaiselle ja integroidulle riskienhallinnalle on tarvetta yrityksissä, sillä liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia yritysmaailman niin sisäisissä kuin ulkoisissa tekijöissä. Nämä tekijät pitävät sisällään laajemman riskiulottuvuuden, haastavamman riskikokonaisuuden ja kasvavan vuorovaikutuksen sekä riippuvuuden eri riskien välillä. Kokonaisvaltaisen riskien avulla yrityksen hallitus ja johto kykenevät tarkastelemaan näitä eri tekijöitä ja yrityksen riskiportfolioa yhtenä kokonaisuutena. (Gatzert & Martin 2015, 29–30)

Lamin (2014, 53–57) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta luo yritykselle kolme merkittävää hyötyä. Nämä ovat organisaation tehokkuuden kehittäminen, liiketoiminnan suorituskyvyn kehittyminen sekä riskiraportoinnin paraneminen. Suurimassa osassa yrityksiä on olemassa riskienhallinnan ja valvonnan toimintoja, mutta ilman kokonaisvaltaista riskienhallintaa nämä toiminnot toimivat usein omina yksikköinään sekä toimintoinaan ja näin organisaation tehokkuus kärsii. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan integroinnin tarkoituksena on yhdistää toiminnot ja tiimit ja sen avulla kyetään paremmin tunnistamaan yksittäiset riskit sekä niiden riippuvuussuhteet keskenään. (Lam 2014, 55–56)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla yritykset kykenevät parantamaan myös liiketoimintansa suorituskykyä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee päätöksentekoa muun muassa pääoman allokoinnissa, tuotekehityksessä ja hinnoittelussa, fuusioissa sekä yritysostoissa. Tämä johtaa kustannusten vähentymiseen, lisääntyneisiin tuloihin sekä parempaan osakasarvoon. Nämä tulokset ovat seurausta siitä, että riskienhallintaa hallitaan yhden portfolion avulla ja näin kyetään hallitsemaan riskien keskinäisiä yhteyksiä, pääomaa ja kannattavuutta sekä rationalisoimaan yrityksen riskinsiirto strategiaa. Tuloksena ei näin ole vain suoranainen riskien vähentyminen vaan parempi ymmärrys niistä riskeistä, joita yrityksen kannattaa ottaa ja mitkä eivät ole yrityksen liiketoiminnan kannalta tarpeellisia. (Gatzert & Martin 2015, 29–30; Lam 2014, 55–56)

Yksi hyvän riskienhallinnan keskeisistä vaatimuksista on se, että sen tulisi tuottaa oikea-aikaista ja relevanttia informaatioita sekä raportointia yritykselle. Perinteisessä riskienhallinnassa haasteena on usein se, ettei kukaan ota vastuuta kokonaisvaltaisesta riskiraportoinnista tai jokin riskiyksikkö tarjoaa epäjohdonmukaista ja joskus jopa ristiriitaista raportointia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla riskiraportointi voidaan yhdenmukaistaa ja näin tuottaa tarpeellista ja oikea-aikaista tietoa johdolle ja hallitukselle sekä parantaa sidosryhmien luottamusta. Ajantasainen riskiraportointi ja oikeat riskien arvioinnin työkalut auttavat yrityksiä myös tehostamaan kustannusten ja tulojen suhdetta sekä näin luomaan kannattavampaa liiketoimintaa. (Grace, Leverty, Phillips & Shimpi 2015; Lam 2014, 55–56)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa yritystä myös omaksumaan toimintatavan, jossa se kykenee vertailemaan yritysten riskejä yrityksen strategiaan ja näkemään riskin myös voiton mahdollistajana ja näin voi myös yrityksen liiketoimintamahdollisuuksien ymmärtäminen laajentua. Tämä auttaa organisaatiota huomioimaan myös yrityksen toiminnan kehityskohteet sekä

toiminnot, jotka voivat olla liian riskialttiita organisaation riskienhallinnan näkökulmasta. Näin yritys voi parantaa toimintansa jatkuvuutta ja joustavuutta. (Beasley & Frigo 2010, 34–35; Shortreed 2010, 111)

### **4.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit ja viitekehykset**

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on yleistynyt yritysmaailmassa laajalti ja sen käyttöönottoa varten on laadittu useita erilaisia standardeja ja viitekehyksiä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintoja ei vaadita yrityksiltä, mutta niitä suositellaan yleisesti. (Andersen & Schrøder 2010, 124) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yleisempiä standardeja ovat jo aikaisemmin mainitut FERMA (2002), ISO 31000 (2009) sekä COSO ERM (2016). Standardeja ja viitekehyksiä on olemassa myös useita muita. Nämä kuitenkin keskittyvät enemmänkin finanssialan riskienhallintaan ja siksi ne eivät ole oleellisia tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa tarkastelu keskittyy kokonaisuudessaan tarkemmin ISO 31000 –standardiin ja COSO ERM –viitekehukseen.

#### **4.3.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät**

Yrityksen kehittäessä riskienhallintaansa perinteisestä riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa, vaatii se ymmärrystä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan eri osatekijöistä ja mitä niiden käyttöönotto tarkoittaa. Osatekijät riippuvat siitä, minkä kokonaisvaltaisen viitekehyksen tai standardin mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessia tarkastellaan. Yhteistä jokaisella standardilla ja viitekehyksellä on kuitenkin se, että osatekijät tulee liittää osaksi toimintaa sekä integroida ne läpi organisaation. Tämän tutkimuksen osalta tullaan esittelemään ISO 31000 (2009) ja COSO ERM (2016) mukaiset osatekijät.

COSO ERM – viitekehys sisältää viisi osatekijää. Nämä osatekijät ovat riskin hallinnointitapa ja riskikulttuuri, riskistrategian ja tavoitteiden asettaminen, riskin tunnistaminen, riskiraportointi ja informaatio sekä riskin ja riskienhallinnan suorituskyvyn seuranta. Osatekijät vahvistavat ja tukevat yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita. (COSO ERM 2016b, 21–22)



Kuvio 3 COSO ERM – viitekehys ja osatekijät (COSO ERM 2016a, 21)

Kuviossa 3 kuvataan, kuinka kyseiset osatekijät liittyvät kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Riskin hallinnointitapa ja riskikulttuuri muodostavat yhdessä pohjan kaikille muille osatekijöille. Riskien hallinnointitapa asettaa toiminnan kokonaisuuden rajat sekä painottaa kokonaisvaltaisen riskien tarkastelun tärkeyttä. Riskikulttuuri taas määrittää yrityksen eettiset arvot, toivotut käytännöt sekä ymmärryksen riskistä kokonaisuutena. Riskikulttuuria heijastetaan usein päätöksenteossa. Riskistrategia ja tavoitteiden asettaminen on integroitu yrityksen strategiseen päätöksentekoon. (COSO ERM 2016b, 21–22)

Ymmärrettäessä liiketoiminnan yhteys jokaisen eri toiminnon kanssa, kykenee organisaatio saamaan syvemmän ymmärryksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja niiden vaikutuksista toisiinsa ja riskiin. Näin organisaatio voi asettaa riskinottohalukkuutensa yhteen strategisen päätöksenteon kanssa. Tavoitteiden asettaminen mahdollistaa strategian täytäntöön panon sekä muokkaamaan kokonaisuutta kohti organisaation jokapäiväisiä toimintoja ja päämääriä. (COSO ERM 2016b, 21–22)

Kolmas osatekijä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on COSO ERM – viitekehyksen mukaan riskin tunnistaminen. Organisaatio tunnistaa ja määrittää riskit, jotka voivat vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen saavuttaa strategiansa sekä tavoitteensa. Riskin tunnistamisessa riskit priorisoidaan riskin vakavuuden mukaan sekä peilataan riskejä yrityksen riskinottohalukkuuteen. Riskiraportointi ja informaatio ovat kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa jatkuva, interaktiivinen prosessi, jota jaetaan koko organisaatiolle. Johto käyttää päätöksenteossaan niin ulkoista kuin sisäistä tietoa tukeakseen kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa informaation keruussa huomioidaan kaikki osatekijät ja näin ollen raportti koostuu kokonaisuudessaan riskistä, riskikulttuurista ja organisaation suorituskyvystä. Viimeinen osatekijä COSO ERM –mallissa on riskin ja riskienhallinnan suorituskyvyn seuranta. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tämä pitää sisällään kaikkien osatekijöiden seurannan ja ylläpidon. (COSO ERM 2016b, 21–22)

ISO 31000 –standardin mukaan osatekijät jakautuvat myös viiteen eri tekijään ja niistä voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä COSO ERM –mallin osatekijöihin. ISO 31000 –standardin osatekijät lähtevät olettamuksesta, että osatekijät sitoutuvat yhdessä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan organisaatiossa. Standardin osatekijät jakautuvat riskienhallinnan viitekehyksen suunnitteluun, riskienhallinnan toteuttamiseen, viitekehyksen seurantaan ja arviointiin sekä viitekehyksen jatkuvaan kehittämiseen. Kyseinen prosessi on kuvattu kuviossa 4. (AIRMIC, ALARM, IRM 2011, 7–8)



Kuvio 4 ISO 31000 osatekijät (ISO 31000 2009, 8–9)

Kuviosta 4 voidaan havaita ISO 31000 –standardin osatekijöiden yhtäläisyyden COSO ERM –viitekehyksen osatekijöihin. Molemmat standardit huomioon ottaen ja yhtäläisyydet yhdistäen, määritellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät tässä tutkimuksessa COSO ERM –viitekehyksen sekä ISO 31000 –standardin osatekijöiden yhdistelmänä:

1. Riskien hallinnointitapaan ja riskikulttuuriin sitoutuminen
2. Riskienhallinnan viitekehyksen ja riskistrategian suunnittelu sekä tavoitteiden asettaminen
3. Riskien tunnistaminen ja riskienhallinnan toteuttaminen
4. Riskien ja riskienhallinnan seuranta, arviointi ja raportointi
5. Riskienhallinnan suorituskyvyn selvittäminen ja sen jatkuva kehittäminen

#### 4.3.2 ISO 31000

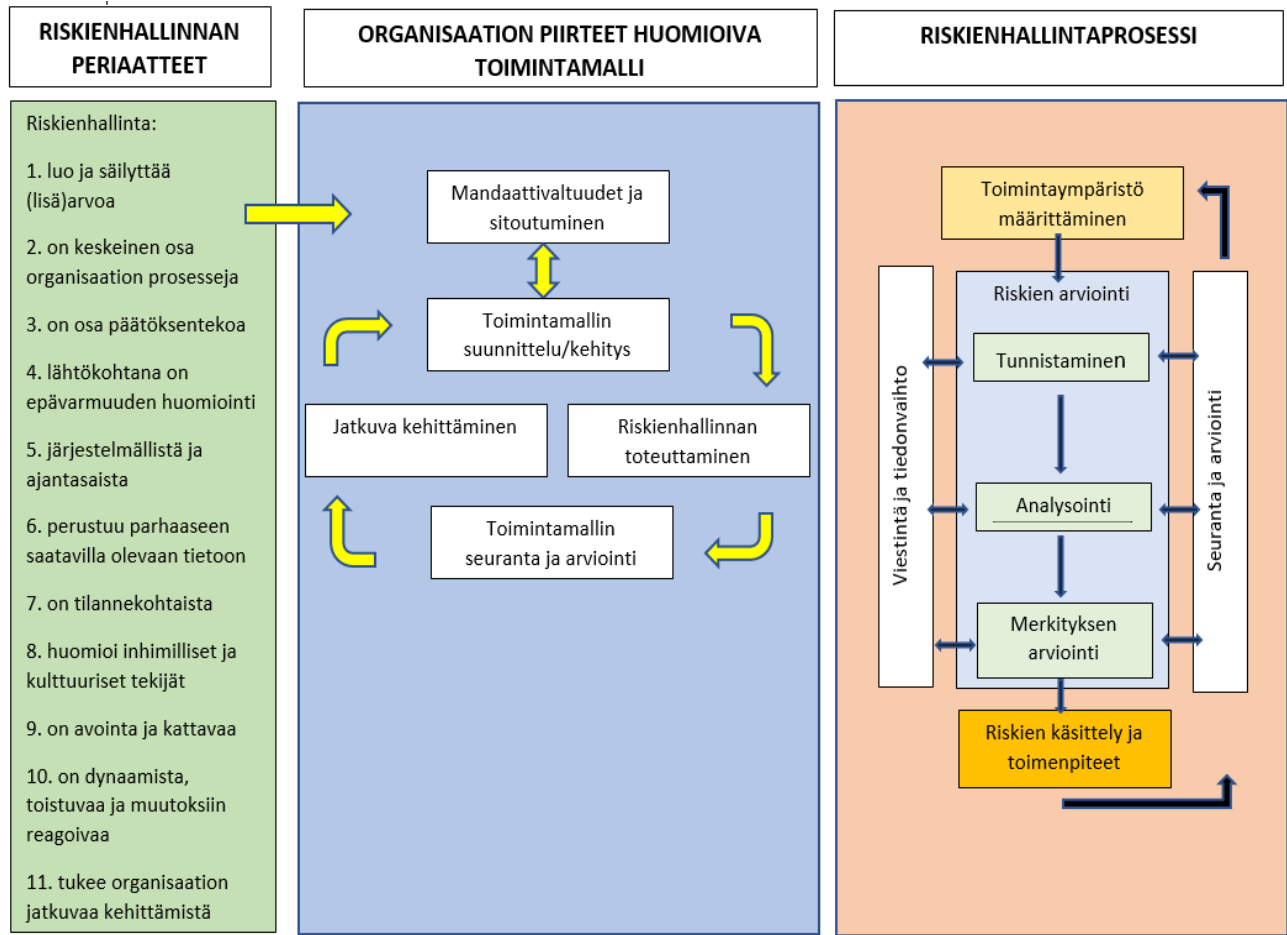
ISO (The International Organization for Standardization) julkaisi vuonna 2009 kansainvälisen riskienhallinnan standardin. Tämä standardi on nimeltään ISO 31000:2009 Risk Management



– Principals and Guidelines. Standardi tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla yritys kykenee implementoimaan riskienhallinnan osaksi yrityksen kokonaisvaltaista johtamista sekä näin taata prosessin jatkuvuus kaikessa toiminnassa. ISO 31000 –standardin mukaan riskienhallinta tulee sitoa yhteen organisaation kulttuurin, käytäntöjen ja liiketoimintaprosessien kanssa. (ISO 31000 2009, 2–13; Gjerdrum & Peter 2011, 8–9)

ISO 31000 –standardi oli ensimmäinen virallinen kansainvälisen riskienhallinnan standardi, jonka viitekehyksen tarkoituksena on sen hyödyntäminen riskienhallinnassa, riippumatta yrityksen koosta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista. ISO 31000 –standardi pohjautuu osittain AS/NZS 4360:2004 standardista, jota pidettiin ennen tätä alan tärkeimpänä viitekehyksenä. ISO 31000 –standardi kuvaa AS/NZS 4360:2004 standardia laajemmin riskienhallinnan olevan osa johtamisen tukemista sekä riskienhallinnan edellytyksiä toimia tehokkaasti ja laaja-alaisesti. Standardi esittää viitekehyksen avulla edellä kuvatut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät sekä kuinka nämä voidaan implementoida osaksi organisaatiota. (ISO 31000 2009, 2–13; Shortreed 2010, 121–123; Gjerdrum & Peter 2011, 8–9)

ISO 31000 –standardi painottaa, että yrityksen riskienhallinta on jatkuva prosessi ja se tulee ottaa osaksi yrityksen päätöksentekoa ja strategiaa. Riskienhallinta nähdään osana johdon vastuuta, mutta se on samalla implementoitu olemaan osa koko organisaation toimintaa. Standardin mukaan, jos yritys toimii annetun viitekehyksen mukaan, vähentää tämä tappion mahdollisuutta, epävarmuutta ja näin lisää myös voiton mahdollisuutta. Viitekehys sisältää kolme eri kokonaisuutta, jotka ovat jaettu riskienhallinnan periaatteisiin, osatekijöihin ja prosesseihin. Periaatteet luovat pohjan osatekijöiden toiminnalle ja yhdessä myös riskienhallintaprosessille. Kuvio 5 avaa tarkemmin, kuinka nämä linkittyvät toisiinsa ISO 31000 –viitekehyksessä. (AIRMIC, ALARM, IRM 2011, 6–7)



Kuvio 5 ISO 31000 –viitekehys (Riskikompassi, 2017)

Viitekehysten periaatteet määrittävät mikä on organisaation riskienhallinnan tehtävät ja tavoitteet sekä kuinka organisaation riskienhallinnan tulisi rakentua. Kuten luvussa 4.3.1 tuotiin esille viitekehysten osatekijät kuvaavat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintamalleja, jotta riskienhallinnassa saavutettaisiin paras mahdollinen lopputulos. Riskienhallintaprosessit auttavat yrityksiä arvioimaan organisaationsa riskitekijöitä sekä varmistamaan, että heillä on olemassa ajankohtaisin saatavilla oleva tieto päätöksentekoaan varten. (ISO 31000 2009)

Prosessien tulee sopia yhteen niin organisaation sisäisen kuin ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Hyvä riskienhallintaprosessi auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti muutoksiin sekä tarjoaa tarvittavaa tietoa niin sidosryhmille kuin toimijoille organisaation sisällä. Standardi määrittää riskienhallintaprosessin olevan jatkuva prosessi, johon tulee kiinnittää huomiota niin päivittäisissä toiminnoissa kuin pitkän tähtäimen strategioissa. (ISO 31000 2009)

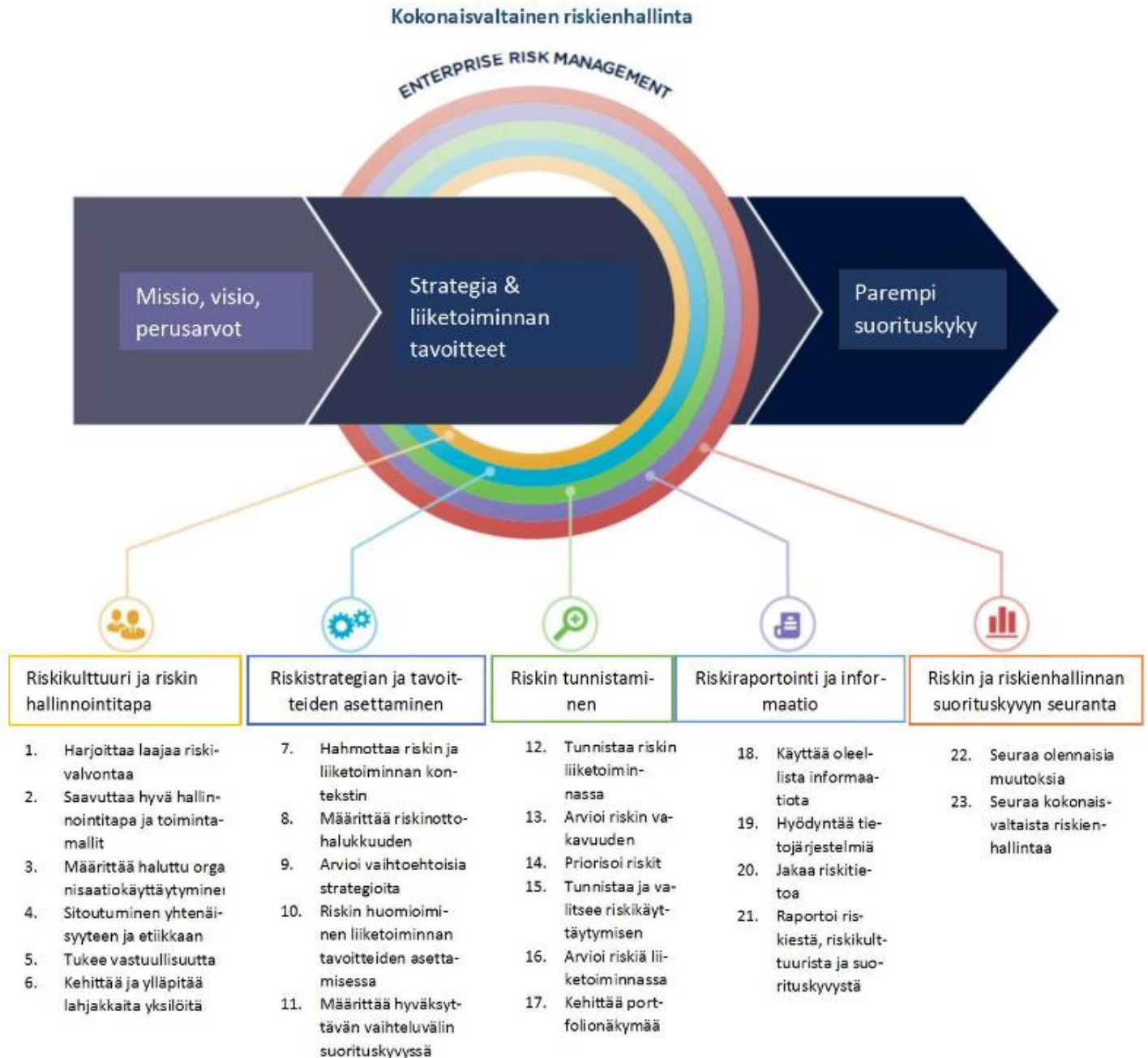
### 4.3.3 COSO ERM

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) julkaisi vuonna 1992 ensimmäisen COSO –viitekehysensä nimeltään COSO Internal Control – Integrated Framework. Tämä viitekehys perustui sisäisen valvonnan määrittämiseen ja malliin. COSO:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli Enterprise Risk Management – Integrated Framework julkaistiin noin vuosikymmen myöhemmin vuonna 2004. Tämä malli kuvaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, joka piti sisällään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tekijöitä. Näin uusi viitekehys täydensi myös aiemmin julkaistua COSO Internal Control – Integrated Frameworkiä. Vuonna 2016 COSO julkaisi uuden alustavan päivitetyn COSO ERM –mallin, jonka tarkoituksena on syventää mallin yhteyttä yrityksen strategiaan ja suorituskyykyyn. Tämä näkyy myös mallin muuttuneessa nimessä, joka on Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance. (Holopainen ym. 2010, 40–49; Moeller 2007, 45–55; COSO ERM 2017b, 1–7)

Uusi COSO ERM –malli julkaistiin, sillä koettiin riskin käsitteen monimuotoistuneen vuosien aikana sekä uusia riskejä ja niihin liittyviä tekijöitä oli tullut yritysmaailman tietoisuuteen. Päivitys koettiin tarpeelliseksi myös, koska yritykset ovat parantaneet tietoisuuttaan ja valvontaansa liittyen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja näin tarvitsevat uuden päivitetyn ja ajankohtaisemman mallin tukemaan toimintaansa nykyisessä alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Päivitetty malli tarjoaa näkökulmaa nykyisiin ja kehittyviin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konsepteihin ja menetelmiin. Päivitetystä versiossa pyritään tuomaan laajemmin esille kasvavaa merkitystä strategian ja suorituskyyvyn välillä. Uudistuksen myötä myös COSO ERM –viitekehys on päivitetty vastaamaan muuttuneen riskienhallinnan kuvaa. (COSO ERM 2016b, 1–7)

Viitekehysten avulla määritetään yrityksen missio, visio, perusarvot ja tavoitteet jokaiselle organisaation osastolle. Kokonaisvaltainen riskienhallinta osana strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden määrittämistä, auttaa yritystä saavuttamaan parempaa suorituskyykyä liiketoiminnassaan. Viitekehys kuvastaa sitä, kuinka riskienhallinnan osatekijät ja jokaisen osatekijän alla olevat periaatteet luovat perustan yrityksen kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ja näin myös

paremman strategian luonnille ja suorituskyyvylle. (COSO ERM 2016b, 1–7) Osatekijöihin kuu-  
luvut 23 periaatetta laadukkaaseen ja tehokkaaseen riskienhallintaan on kuvattu alla olevassa  
kuviossa 6.



Kuvio 6 COSO ERM –viitekehys (COSO ERM 2016b, 6)

COSO ERM –viitekehyksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ja sovittamaan yhteen erilaisia näkökulmia ja organisaatorakenteita sekä parantaa strategista päätöksentekoa. Kokonaisuudessaan uusi viitekehys tarjoaa seuraavat muutokset verrattuna vuonna 2004 julkaistuun viitekehykseen (COSO ERM 2017b, 1–7):

1. Tarjoaa paremman käsityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan roolista, strategiaa määriteltäessä ja toimeenpantaessa
2. Sovittaa yhteen odotukset valvonnasta ja hallinnointitavasta
3. Tunnistaa markkinoiden ja toimintojen globalisoitumisen ja tarpeen soveltaa yhteisiä, vaikkakin osittain myös räätälöityjä lähestymistapoja yllirajojen.
4. Esittää uusia tapoja verrata riskiä asetettuihin ja saavutettuihin tavoitteisiin monimutkaisemman liiketoiminnan kontekstissa
5. Laajentaa raportointia kohdistumaan myös odotuksiin läpinäkyvämmästä toiminnasta sidosryhmille
6. Sovittaa kehittyvän teknologian ja kasvavan data-analytiikan yhteen tukemaan päätöksentekoa

#### **4.3.4 Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja sen standardeihin kohdistuva kritiikki**

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan laaja kokonaisuus on saanut kritiikkiä sen monimutkaisesta rakenteesta, jota on haastavaa hallita ilman jo aikaisempaa laajaa riskitietoisuutta. Koska monet organisaatiot ovat vasta kehittämässä ymmärrystään kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, on riskitietoisuuden kulttuurin puuttuminen yhdistettynä pyrkimykseen noudattaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteita haastavaa. Tämä saattaa johtaa huonosti integroituun ja mahdollisesti entistä sekavampaan riskitietoisuuteen ja riskienhallintaan organisaatiossa. Vääränlainen ja huono kommunikaatio saattaa näin johtaa toissijaisten riskien syntymiseen ja suurempiin haasteisiin kuin ennen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementointia. (Schiller & Prpich 2013)

Kritiikin kohteena on myös ollut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä implementoimaan riskienhallintaa osaksi organisaation toimintaa. Standardien kriteerit ja toimintamallit saattavat kuitenkin päinvastaisesti yhdistettynä huonoon riskikulttuuriin muuttaa jo olemassa olevaa riskienhallintaa tarkkoihin sääntöihin perustuvaksi

toiminnaksi, johon organisaatiolla ei riitä aikaa ja resurssit sekä näin myös kokonaisuuden ymmärtämisen ja hallinnan oikeat päämäärät hämärtyvät. (Schiller & Prpich 2013)

Koska uusi COSO ERM –viitekehys on julkaistu vasta hiljattain, ei kirjallisuutta ja artikkeleita ole vielä ilmestynyt sen hyödyistä tai kritiikistä verrattuna aikaisempaan julkaisuun tai muihin standardeihin. Tämän takia tässä tutkimuksessa perehdytään mallien kritiikkiin lähtökohtaisesti yleisellä tasolla, jättäen ulkopuolelle tarkemman tarkastelun yksittäisten standardien kritisoinnista. Standardeja ja viitekehyksiä pyritään päivittämään, jotta ne pysyvät ajankohtaisina liiketoimintaympäristön muutosten myötä. Haasteena on kuitenkin yritysten toimiessa eri toimialoilla ja liiketoimintaympäristöissä kyky muokata viitekehyksiä oman toimintansa mukaiseksi. Kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii jatkuvaa valvontaa ja kehittämistä ja tämän takia se vaatii myös osavia ja ammattitaitoisia riskienhallinnan ammattilaisia. Nämä haasteet ovat luoneet kritiikkiä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallien integrointia kohtaan yrityksissä, joissa riskienhallinta on ollut vasta alkumetreillä. (Shortreed 2010, 121–123)

Yleisesti standardit ja viitekehykset ovat saaneet kritiikkiä liiasta kontrollikeskeisyydestä ja näin uhkana voi olla liian formaalit käytännöt, jotka voivat tarkoituksenmukaisuudesta poiketen ajaakin yrityksen ajattelemaan riskienhallinnastaan turhan kapeasti, vaikka tarkoituksena on laajentaa näkemystä organisaation riskeistä kokonaisvaltaiseksi. Tähän nähdään syyksi usein se, että standardeja ja viitekehyksiä on ollut luomassa ja kehittämässä sisäisen valvonnan ja tilintarkastuksen asiantuntijat ja näin ei olla kyetty saavuttamaan riittävän laajaa kuvaa yrityksen toiminnasta, strategiasta ja riskienhallinnasta. (Andersen & Schrøder 2010, 138–140; Gjerdum & Peter 2011, 10–11)

Viitekehykset nähdään myös usein monimutkaisina, monikerroksisina ja haastavina kokonaisuuksina, jonka takia yritykset ovat kokeneet niiden jalkauttamisen osaksi toimintaa aikaa vieväksi ja haastavaksi. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sujuvan toiminnan takaamiseksi vaativat mallit usein tarkkoja ja osittain jäykkiäkin raportointimuotoja organisaation sisällä. Standardien mukaan raportointijärjestelmän tarkoituksena on varmistaa johdolle riittävä informaatio päätöksentekoa varten. Saattaa kuitenkin olla, että joissain tilanteissa tämä voi ajaa täysin vastakkaiseen suuntaan, kuten päätöksenteon hidastumiseen ja hitaampaan reagointikykyyn. Kritiikin kohteena on ollut myös käytännönesimerkkien puuttuminen. Mallit jakavat laajasti

tietoa siitä, kuinka tärkeää on kaiken toiminnan kuten riskienhallinnan ja strategian yhdistäminen toisiinsa, mutta samalla mallit tarjoavat harvoin käytännönesimerkkejä, kuinka nämä prosessit voidaan ottaa osaksi toimintaa. (Andersen & Schrøder 2010, 142–178)

#### **4.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta osana strategista päätöksentekoa ja strategista riskienhallintaa**

Strategian valintaan liittyy haastavien valintojen tekeminen ja kompromissien hyväksyminen. Tämän takia kokonaisvaltainen riskienhallinta on tärkeässä roolissa oikean ja riittävän informaation perusteella tehtävässä strategian valinnassa ja näin myös strategisten riskien hallinnassa. On oleellista ottaa huomioon riskin rooli strategian eri vaiheissa. Riskiä ja riskienhallintaa arvioidaan usein ensisijaisesti niiden vaikutuksista jo päätettyihin strategioihin, eikä näin ole osa strategian luomisprosessia. Tämä ajaa siihen, että usein riskiä tarkasteltaessa, ei huomioida strategian oikeanlaista kohdentumista yrityksen missioon, visioon ja perusarvoihin. (COSO ERM 2016b, 4–5)

Nämä arvot ovat kuitenkin merkittävässä roolissa määriteltäessä yrityksen riskikulttuuria ja hallinnointitapaa. Strategian valinnassa on myös hyvä huomioida jokaisen strategian erilainen riskiprofiili. Johdon tulee harkita, kuinka strategia sopii yhteen esimerkiksi yrityksen riskinottohalukkuuden kanssa. Kun yritys huomio riskienhallinnan ja strategian yhteyden strategia-prosessin jokaisessa vaiheessa, kyetään rakentamaan kestävämpi kokonaisuus ja näin varmistamaan paremmin yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. (COSO ERM 2016b, 4–5)

Vaihtoehtoiset strategiat rakentuvat erilaisille oletuksille ja nämä oletukset ovat herkkiä muuttamaan eri tavoin liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. Muutos voi tulla uusista innovaatioista toimialalla, muutoksesta kuluttajakäyttäytymisessä tai sääntelyssä sekä kilpailijoiden toiminnasta. Johdon on hyvä ymmärtää tämä oletusten herkkyys ja niiden vaikutus strategiaan ennen sen hyväksymistä. On myös oleellista seurata liiketoiminnan kehittymistä ja sen vaikutusta oletusten muutoksiin sekä reagoimaan nopeasti toimintoihin, joiden avulla kyetään välttämään strategisten riskien tappion mahdollisuuden realisoitumista. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ei tulisi olla vain kartoitusta koko organisaation riskeistä vaan sen tulisi

myös pitää sisällään ymmärrys strategian mahdollisuuksista sekä vaikutuksista. Kokonaisvaltainen riskienhallinta selventää, kuinka strategista päätöksentekoa voidaan parantaa ja strategian valinta vaatii strukturoitua päätöksentekoa, joka analysoi riskin ja on yhteydessä yrityksen perusarvoihin. (COSO ERM 2016b, 4–5)

Organisaatiot, jotka omaksuvat riskienhallinnan osaksi strategista päätöksentekoaan pärjäävät todennäköisesti paremmin liiketoimintaympäristössään ja niihin liittyvien muutosten reagoimisessa sekä myös kasvavat nopeammin. Riskienhallinta on näin osana ylemmän johdon päätöksentekoa organisaation strategian ja muiden tavoitteiden valinnassa ja saavuttamisessa sekä näin se selventää myös tekijöitä, jotka uhkaavat tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta voi vaikuttaa päätöksentekoon niin merkittävästi, että organisaatio saattaa vaihtaa strategiaansa sen takia. Jos tietyn strategian riskiprofiili koetaan sisältävänsä liikaa riskiä, verrattaessa yrityksen riskinkantokykyyn, saatetaan päätöksenteossa päätyäkin strategiaan, jonka riskiportfolio sisältää vähemmän riskiä. Hyvä strateginen riskienhallinta on muodostunut selkeästä käsityksestä niistä riskeistä, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle sekä ymmärrys organisaation ja sen liiketoimintaympäristön muutoksien vaikutuksista näihin riskeihin ja niiden riskienhallintaan ajan myötä. (Dickinson 2001, 360–366; Lark 2015, 10–21)

## **4.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuus**

Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on tullut osa useiden yritysten toimintaa ja yritykset kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Uusia teknologioita ja työkaluja tukemaan kokonaisvaltaista riskienhallintaan on kehitetty yrityksille yhä nopeammin ja pienemmillä kustannuksilla. Lam (2014, 348–353) uskoo kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta tulevan yhä merkityksellisempi yritysten sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa riskiportfolion optimoinnin avulla. Myös riskienhallintapäällikön roolista osana yrityksen johtoa ja päätöksentekoa on tullut entistä yleisempi ja osa yrityksen toimintamallia. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tulee olemaan merkittävämmässä roolissa strategista suunnittelua ja päätöksentekoa tulevaisuudessa sekä resurssit sen ylläpitämiseen kasvavat, kun organisaatiot ymmärtävät riskienhallinnan tärkeyden ja moninaisuuden. (Dickinson 2001, 365–366)



Näkemyksenä on, että riskienhallinnan osastoista tulee yhtenäisempiä ja integroitu osa organisaatioita ja sen koko toimintaa, eikä riskienhallintaa suoriteta enää vain sisäisen valvonnan yhteydessä. Myös riskien mittaamisessa tullaan näkemään muutoksia. Muun muassa sidosryhmät tulevat vaatimaan organisaatioilta standardoituja riskimittareita, jotka perustuvat taloudelliseen pääomaan ja joiden avulla kyetään arvioimaan ja vertaamaan riskiä ja tuottoa helpommin muihin organisaatioihin nähden. Riskinsiirtoa tullaan toteuttamaan laajemmin yritystasolla ja vaihtoehtoisia riskinsiirtomenetelmiä (ART, Alternative Risk Transfer) tullaan hyödyntämään yhä enemmän. (Lam 2014, 348–353)

Teknologialla ja sen kehityksellä tulee olemaan roolinsa ja vaikutuksensa riskienhallintaan ja siihen, kuinka informaatiota ja analyysejä voidaan kehittää sekä miten riskinsiirtoa voidaan hajauttaa. Teknologian kehityksen myötä pitkälle kehitetyt riskimallit eivät ole enää vain suurten yritysten etuoikeus vaan myös pienemmät organisaatiot kykenevät hyödyntämään niitä. Nämä riskimallit muuttuvat myös helppokäyttöisemmiksi ja yksinkertaisemmiksi. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tulee myös näkymään laajemmin osana organisaatioiden koulutusohjelmia sekä opiskelijoiden opintoja. Tulevaisuudessa kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tulee olemaan suurempi rooli yritysten toiminnassa. Samalla sen kehittäminen ja ylläpito ovat oleellista, jotta kehitys kykenee seuraamaan organisaatioiden ja liiketoimintaympäristön vaatimia muutoksia. Tärkeää on myös kehittää kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa havaittuja ongelmia ja haasteita, jotta riskienhallinnasta saataisiin riittävän selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus. (Grace ym. 2015, 289–316; Lam 2014, 348–353)

## **5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS JA TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Ensin kuvataan, kuinka tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu. Tämän jälkeen avataan empiria-aineistoa, joka pitää sisällään tutkimuksen tutkimustulokset. Tutkimustuloksien avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tutkimusongelmiin eli kaupan alan digimurroksen aiheuttamiin strategisiin riskeihin ja niiden hallintaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla.

## 5.1 Tutkimusaineiston keruu, käsittely, analysointi sekä kuvaus

Tutkimus on kvalitatiivinen ja sen aineisto koostuu neljästä puolistrukturoidusta asiantuntija-haastattelusta. Haastattelut toteutettiin 2–19.5.2017 välisenä aikana ja haastattelut kestivät 60–90 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi, jotta voitiin selkeästi havaita haastatteluiden merkittävimmät löydökset. Näin varmistettiin, ettei mitään tutkimuksen kannalta oleellista jää huomioimatta. Tutkimuksen haastateltavat koostuivat kahdesta kaupan alaan perehtyneestä riskienhallinnan asiantuntijasta sekä kahdesta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijasta. Haastatteluun valittiin tarkoituksenmukaisesti erilaisista taustoista olevia haastateltavia, jotta kyettiin varmistamaan, että kerättävän aineiston avulla saadaan riittävän laaja kuva kaupan alasta, kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta sekä niiden yhteyksistä toisiinsa. Alla olevassa taulukossa 3 on avattu haastateltavat ja heidän taustansa.

Taulukko 3 Tutkimuksen haastateltavat

HAASTATELTAVA	TAUSTA
<b>H1 SOK Riskienhallintapäällikkö</b>	Kaupan alan riskienhallinnan asiantuntija
<b>H2 Kesko Riskienhallintapäällikkö</b>	Kaupan alan riskienhallinnan asiantuntija
<b>H3 Suomen Riskienhallintayhdistyksen toiminnanjohtaja</b>	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntija
<b>H4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konsultti ja asiantuntija</b>	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntija

Kaupan alan riskienhallinnan asiantuntijoina haastateltiin SOK:n riskienhallintapäällikköä sekä Keskon riskienhallintapäällikköä. Kesko ja SOK kattoivat vuonna 2016 kaikkien päivittäistavarakauppojen toimijoiden yhteenlasketusta Suomen markkinaosuudesta 83,4 % (Päivittäistavarakauppa ry 2016). Valitut kaupan alan asiantuntijahaastattelut kattoivat siis alan markkinaosuuden puitteissa laajan osan kaupan alan toiminnasta. Huomioitavaa on kuitenkin se, ettei tutkimuksen tarkoituksena ole tarkastella tietyn toimijan toimintaa kaupan alalla vaan saada näiden asiantuntijahaastatteluiden avulla parempi ymmärrys kaupan alan strategisista riskeistä ja riskienhallinnasta yleisellä tasolla. Haastateltavien tietämyksen kartoittaminen etukäteen on

oleellinen osa tiedonkeruuprosessia, sillä näin varmistetaan tutkimuksen luotettavuus ja tarpeeksi kattava kuva tutkitusta aiheesta (Hirsijärvi & Hurme 2008, 36–48).

SOK:n riskienhallintapäälliköllä on pitkä kokemus riskienhallinnasta kaupan alalla ja näin ollen on luotettava lähde kuvaamaan kaupan alan murrosta sekä riskienhallintaa. Hänellä on koemusta myös eri standardien ja viitekehyksien kehittämisestä sekä hyödyntämisestä osana riskienhallintaa. Haastattelu tarjosi näin laajan näkemyksen kaupan alan toiminnasta, riskienhallinnasta sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeista ja viitekehyksistä.

Keskon riskienhallintapäälliköllä on noin kymmenen vuoden kokemus kaupan alasta ja kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Haastattelun avulla kyettiin paremmin ymmärtämään riskienhallinnan kehittymisen suuntauksia. Haastattelu avasi myös tarkemmin kaupan alan merkittävimpiä strategisista riskeistä sekä niihin vaikuttavista taustatekijöistä.

Suomen riskienhallintayhdistyksen toiminnanjohtajan haastattelu taas tarjosi tutkimukselle vielä syvemmän näkemyksen kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta koko Suomen mittakaavassa. Lisäksi Suomen riskienhallintayhdistyksen toiminnanjohtaja tarjosi tietoa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien ja viitekehyksien merkityksestä ja roolista riskienhallinnassa. Haastattelu auttoi kuvaamaan tutkimuksessa paremmin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sen viitekehyksen ja standardien merkitystä sekä yhteyttä yrityksen strategian luontiin.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konsultin haastattelu mahdollisti tutkimukselle neljäntenä haastatteluna merkittävää tietoa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tilasta sekä sen tulevaisuuden näkymistä. Hänellä on pitkä kokemus riskienhallinnasta konsulttina sekä hän on ollut mukana riskienhallinnan standardien kehitysyhteistyössä. Neljäs haastattelu laajensi tämän lisäksi ymmärrystä digimurroksen vaikutuksista kaupan alan kehityksessä ja etenemisessä.

Haastatteluiden avulla kyettiin muodostamaan kattava ja luotettavat näkemys tutkielman aiheesta ja tutkimusongelmista. Haastateltavien asiantuntijoiden kokemuksen, tietämyksen, erilaisten taustojen ja asiantutijaprofiilien avulla mahdollistettiin tutkimuksen tutkimusongelmien vastaamiselle riittävän kattava kokonaisuus. Asiantuntijoiden jakamat näkemykset mahdollistivat ilmiön syvällisen ja monipuolisen tutkimisen. Haastatteluiden puolistrukturoitu rakenne säilytettiin kokonaisuudessaan samana jokaisessa haastattelussa haastateltavien taustoista riip-

pumatta, mutta tutkijan esittämät tarkentavat kysymykset painottuivat asiantuntijoiden osamisalojen mukaan. Näin varmistettiin, että haastattelut pysyivät tutkimukselle keskeisissä aiheissa kaikissa haastatteluissa.

Haastatteluissa käytetty haastattelurunko jakaantui kolmeen eri teemakokonaisuuteen. Ensimmäinen teemakokonaisuus piti sisällään digimurroksen ja kaupan alan. Tässä teemakokonaisuudessa käsiteltiin muun muassa mitä digitalisaatio merkitsee kaupan alalla, mitkä ovat digimurroksen mahdollisuudet ja haasteet sekä miltä kaupan alan tulevaisuus näyttää. Ensimmäisen teemakokonaisuuden tarkoituksena oli selventää pohjaa strategisten riskien ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintaympäristöstä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä ja muutoksista.

Toisen haastattelurungon teemakokonaisuuden avulla perehdyttiin tarkemmin digimurroksen aiheuttamiin strategisiin riskeihin sekä sivuttiin myös osittain operatiivisia riskejä tietoturvallisuuden osalta. Näin selvitettiin kaupan alan merkittävimpiä riskejä ja niihin vaikuttavia muutoksia digimurroksen myötä. Viimeinen teemakokonaisuus käsitteli riskienhallinnan kehitystä kohdistuen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Tämän kokonaisuuden avulla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkittävimmät osatekijät ja kuinka niiden avulla kyetään hallitsemaan strategisia riskejä sekä mikä on standardien rooli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamisessa.

Empirialukujen jaottelu pohjautuu haastatteluiden teemakokonaisuuksiin. Aluksi empiriassa käsitellään digitalisaatiota, digimurrosta ja niiden vaikutusta kaupan alaan nyt ja tulevaisuudessa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan syvällisemmin kaupan alan strategisia riskejä sekä niiden hallintaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla. Haastatteluiden analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysiä, joka on avattu tarkemmin johdannossa alaluvussa 1.5. Haastateltaviin tullaan viittaamaan empiriassa aineiston aiheanalyysin yhteydessä käytetyin koodilyhentein H1, H2, H3 ja H4. Haastateltaviin viitataan, kun kyseessä on suora lainaus tai subjektiivinen näkemys.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu kuuteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisenä käsitellään digimurrosta kaupan alalla sekä kaupan alan tulevaisuutta. Tämän jälkeen paneudutaan tarkemmin digitalisoitumisen tuomiin mahdollisuuksiin ja merkittävimpiin riskeihin kaupan alla sekä suuriin strategisiin riskeihin ja niiden merkitykseen digimurroksen keskellä. Lopuksi käsitellään sitä, kuinka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla kyetään hallitsemaan digimurroksesta aiheutuvia strategisia riskejä. Osana kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarkastelua on myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeihin ja viitekehyksiin perehtyminen sekä niiden roolin selvittäminen riskienhallinnassa. Tutkimustulosten viimeinen alaluku avaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuuden näkymiä.

### 5.2.1 Kaupan alan digimurros

Haastateltavien välillä vallitsee laaja yhteinen näkemys siitä, että digitalisaatio on muuttanut ja tulee muuttamaan yritysten liiketoimintaympäristöjä. Se millä tavalla digitalisaatio tulee muuttamaan näitä liiketoimintaympäristöjä ja mitä muutoksen eteen tulisi tehdä, on edelleen useassa yrityksessä tarkastelun ja pohdinnan alla. Digitalisaation monimuotoisuuden ymmärtäminen vaatii yrityksiltä pitkäjänteisyyttä sekä avarakatseisuutta. Haastateltavat kuvasivat digitalisaation vaikutuksia muun muassa todeten:

”Ja se ehkä muuttaa sitä, että se ei oo enää minä ja mun yritys ja asiakkaat. Vaan se on ehkä yhä enemmän myös kumppanuus, verkosto ja se ekosysteemi.” (H4 2017)

”Mitä tää digitalisaatio ja digitalisoituminen tarkoittaa kaupan alalla. Niin se tarkoittaa sitä, että tuotteet muuttuvat digitaalisiksi ja sitten palvelut muuttuvat digitaalisiksi ja sitten tää ite kaupankäynti muuttuu digitaaliseksi.” (H2 2017)

Tällä hetkellä kaupan alalla digitalisaatio muuttaa voimakkaasti varsinkin kaupan perinteisiä rakenteita. Haastateltavien mukaan tavarankuljetuksessa on digitalisaation myötä näkyvissä

muutoksia, joista yksi merkittävimmistä on automatisaatio. Logistiikka muuttuu tulevaisuudessa joko osittain tai täysin automatisoiduksi. Automatisaation avulla yritykset pyrkivät tehostamaan tavarantoimituksen ennakointia ja oikea-aikaisuutta. Automatisaatiolla tavoitellaan myös hävikin pienentämistä.

Digitalisaatio näkyy myös tiedon uudenaikaisena ja kehittyneempänä hyödyntämisenä muun muassa markkinoinnissa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä kerätään nykyään aikaisempaa enemmän tietoa ja sitä hyödynnetään markkinoinnin entistä tarkemmassa kohdentamisessa. Tiedon hyödyntämisen tarkoituksena on ymmärtää asiakkaita paremmin ja näin tarjota heille kohdennettuja palveluita. Markkinoiden mullistuksien kautta toimijoiden digitaalinen maine on nousut entistäkin tärkeämmäksi. Digitaalisen maineen nähdään vaikuttavan esimerkiksi yritysten tapaan käsitellä asiakastietoa ja asiakaspalautetta. Asiakkaat odottavat, että heidän tietojensa käytetään oikeudenmukaisesti ja että yritykset pystyvät osoittamaan toimintansa läpinäkyvyyden. Tärkeässä roolissa on myös se, kuinka yritykset käyttävät keräämäänsä asiakastietoa. Jos yritykset epäonnistuvat toimintansa läpinäkyvyydessä, kokevat asiakkaat, että heidän henkilökohtaisia tietojensa käsitellään ja käytetään väärin ja tämän koetaan vaikuttavan yrityksen maineeseen negatiivisesti. Verkkokaupan tulo osaksi kaupan toimintaa on ollut digitalisaation aikakaudella väistämätöntä. Kuluttajat ovat tänä päivänä hyvin valveutuneita siitä, mitä he palveluilta haluavat. Nykyään kaupan alalla on melkein mahdotonta toimia ilman minkäänlaista verkkokauppatoimintaa tai muuta digitaalisen palvelun toimintaa.

Digitalisaatio muuttaa kaupan rakenteita niin laajasti, etteivät kaikki kaupan alan digitalisoitumisen aiheuttamat muutokset näy kuluttajalle asti. Kuluttajat huomioivat verkkokauppojen ja digitaalisten palveluiden lisääntymisen, mutta samalla tietyt rakennemuutokset kaupan sisällä voivat jäädä kuluttajan huomion ja ymmärryksen ulkopuolelle. On tärkeää osata yhdistää toimijoiden ja kuluttajien erilaiset näkemykset digitalisaatiosta ja digitalisoitumisesta yhteen. Ilman yhteistä näkemystä muuttuvasta asiakaskäyttäytymisestä ja toiminnoista on haastavaa lähteä luomaan yhtenäistä, toimivaa ja luotettavaa palvelukokonaisuutta.

Kaupan alan riskienhallinta-asiantuntijoiden mukaan digitalisaation myötä muuttuva toimiala mahdollistaa uusien kilpailijoiden tulemisen alalle. Uudet kilpailijat pyrkivät markkinoille uusien palveluiden avulla, kuten verkkokaupan tai muiden digitaalisten kanavien avulla. Verkkoka-

kaupoissa ja digitaalisissa palveluissa hyödynnetään alustataloutta ja tämä on näkyvissä varsinkin kaupan alan käyttötavarapuolella. Päivittäistavarakaupassa muutos on ollut hitaampaa ja kivijalkakaupoilla on edelleen merkittävä rooli kuluttajille.

Asiantuntijat kokevat, että toimijoiden on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen palveluinaan niin perinteisiä kivijalkakauppoja kuin verkkokauppoja ja muita digitaalisia palveluita. Digimurroksen keskellä on tärkeää pohtia, miten verkkokauppa ja digitaaliset palvelut voivat tukea kivijalkakauppaa ja perinteistä kaupan toimintaa. Kun toimintatavat selkeytyvät ja verkkokaupasta saadaan vähitellen kannattavampaa toimintaa, voidaan siirtyä pohtimaan, mitkä ovat seuraavat askeleet kohti verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden entistä suurempaa hyödyntämistä. Yritysten tulisi myös pohtia ovatko toimet ja muutokset tämän riskinoton arvoisia.

Digitalisaatio on muuttanut myös perinteisen kivijalkakaupan toimintaa. Yksi merkittävin digitalisaation aikaansaama muutos on itsepalvelukassojen tulo kauppoihin. Haastateltavien keskuudessa oli vaihtelevia näkemyksiä siitä, nähdäänkö itsepalvelukassat olevan suoraan digitalisoinnin vaikutusta vai vain yleisesti osa kaupan alan toiminnan muutosta ja palveluiden tehostamista. Haastateltavien välillä vallitsee kuitenkin yhteisymmärrys siitä, että muospaine kaupan toiminnassa on väistämätön ja se tulee huomioida entistäkin tarkemmin kaupan alan toimijoiden prosesseissa ja strategiassa. Kaupan toimijoiden tulisi myös löytää sopiva tasapaino innovaatioiden ja perinteisen toiminnan yhteensovittamisessa.

Muutokset vaativat kaupan alan toimijoilta huomion kiinnittymistä innovaatioihin, kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin ja kasvaneisiin odotuksiin sekä arvoketjujen ja kilpailutilanteen muuttumiseen. Kuluttajille on kyettävä tarjoamaan uusia palveluita ja kaupankäynnin mahdollisuuksia. Lisäksi kuluttajia on kannustettava markkinoinnin keinoin lähteä kokeilemaan uutta, sillä trendit liiketoimintaympäristössä muuttuvat hyvinkin nopealla syklillä. Tärkeää on siis seurata aktiivisesti kilpailutilanteen ja toimintaympäristön muuttumista, sillä uusia toimijoita voi jatkuvasti tulla osaksi arvoketjua tai joku toimija saattaa pyrkiä muuttamaan omaa positiotaan arvoketjussa. Tällaiset muutokset arvoketjussa saattavat vaikuttaa merkittävästi yrityksen strategiaan ja päämääriin ja ovat siten kaupan alan yrityksen liiketoiminnassa huomioitava asia.

### 5.2.2 Digimurroksen luomat strategiset riskit

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan digitalisaatio vaikuttaa kaupan alan toimintaan odottamattomin tavoin ja sen myötä kaupan alan perinteiset toimintatavat muuttuvat sekä uusia toimintatapoja syntyy. Tämä luo useita vaikeita strategisen päätöksenteon paikkoja, joissa riski voi olla tuntematon ja riskin realisoitumisen seuraukset mittavat. Tässä luvussa perehdytään syvällisemmin oleellisimpiin digimurroksen luomiin strategisiin riskeihin ja muutoksiin kaupan alalla.

Kaupan alan riskienhallinnan asiantuntijat jakavat yhteisen mielipiteen siitä, että toimialan kehittymisen ja muutoksen keskellä on muistettavat, että kaupan alan liiketoiminta on isossa kuvassa edelleen sama kuin aikaisemmin: myydä tavaraa kuluttajalle. Vaikka strateginen painopiste onkin digitalisaation myötä osittain siirtynyt, on strategisten riskien kokonaisuudet pysyneet lähestulkoon samoina. Digimurroksen aiheuttama muutos nähdään enemmänkin syntyvän siitä, että vaikka usean strategisen riskin kokonaisuus on pysynyt samana, ovat riskilähteet näiden riskien takana muuttaneet muotoaan.

On siis tärkeää huomioida, että vaikka merkittävimmät strategiset riskit eivät suoraan liittyisi digitalisaatioon, eikä digitalisaatio tule siksi esille riskin kuvauksessa, löytyy riskin osasyysksi usein sitä syvemmin tarkasteltaessa digitalisaatioon liittyviä tekijöitä. Merkittävimpien strategisten riskien tunnistaminen vaatii usein syvempää tarkastelua siitä, mistä tekijöistä riski koostuu. Toimintaympäristö, asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen, kilpailijoiden toiminta ja teknologian kehitys ovat kaupan alan suurimpia strategisia riskikokonaisuuksia, jotka ovat olleet osana kaupan alan toiminnan muutosta jo pitkään ennen digimurrosta. Digitalisaation vaikutus näihin strategisiin riskeihin, onkin enemmän muutos riskikokonaisuuksien syissä ja taustatekijöissä. Näiden strategisten kokonaisuuksien taustalla on useita muutoksia ja tekijöitä, joista tärkeimpiä tullaan käsittelemään tulevissa kappaleissa.

Logistiikan kannattavuuden ja tehokkuuden tehostaminen ovat ajankohtaisia kaupan alan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ja näin ollen tärkeä osa kaupan alan kehittymistä. Yritykset ovat yhä enenevässä määrin ottaneet automatisoidumman logistiikan kehittämisen osaksi tavoitteitaan ja päämääriään, vaikka sen toteuttaminen nähdäänkin strategisena riskinä. Toimintojen automatisointi on suuri investointi ja näin ollen myös iso strateginen päätös. Uuden



automatisoidun logistiikkakeskuksen rakentamisen loppuun saattaminen, käyttöönotto ja järjestelmien uudistaminen vaativat suurten investointien lisäksi myös paljon muita resursseja. Osittain tai täysin automatisoituun logistiikkakeskukseen investoimista koskevan strategisen päätöksen lisäksi on yritysten oleellista huomioida myös uusia logistiikkakeskuksia koskevat operatiiviset – ja vahinkoriskit. Tunnistetuista riskeistä huolimatta tehokkaampaa ja kannattavampaa logistiikkatoimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään, sillä automatisaatio nähdään toimijalle mahdollisuutena keskittyä paremmin toimialan ydintoimintaan ja tärkeimpiin päämääriin. Logistiikan automatisoinnin avulla kaupan alan toimijoiden nähdään kykenevän säilyttämään fokuksen entistä paremmin yrityksen ydinliiketoiminnassa.

Verkkokauppa luo strategisen riskin siinä määrin, että toimintaympäristön muutosten myötä yrityksen on vaikea enää toimia ilman verkkokauppaa osana toimintaansa. Ilman verkkokaupan kehittämistä, muut kilpailijat voivat saada oman verkkokaupan rakentamisen myötä kilpailuedun ja uusia kuluttaja-asiakkaita, joiden tavoittaminen pelkällä perinteisellä kivijalkakaupalla on mahdotonta. Haastavaa verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden tarjonnassa on se, että niiden toiminta on usein lanseeraamisen jälkeen pitkään kannattamatonta yrityksille. Nämä palvelut on kuitenkin kyettävä tarjoamaan, jotta kuluttajat kokevat saavansa kaupalta mahdollisimman hyvää, laadukasta ja ajantasaista palvelua. Ilman digitaalisten palveluiden tarjoamista ja kehittämistä kaupan ydintoiminta voi kärsiä. H2 totesi haastattelussaan:

”Digitalisoitumisen haasteena on se, miten saadaan itse fyysinen tavara ja digitalisaatio soviteltua yhteen... Se siinä on se haaste, et miten se fyysinen maailma ja digitaalinen maailma saadaan keskustelemaan oikeesti keskenään, koska on tietynlaisia rajoitteita, joita täytyy ottaa huomioon.” (H2 2017)

Kilpailun kiristyminen jo olemassa olevien toimijoiden keskuudessa, avaa verkkokaupan myötä tien myös uusille kilpailijoille, mikä on tärkeää ottaa huomioon strategiaa suunniteltaessa. Kilpailutilanteen muuttumiseen liittyy muun muassa se, että digitalisaatio vaikuttaa vahvasti globalisoitumiseen, joka mahdollistaa uusien toimijoiden helpomman pääsyn uusille markkinoille. Haastateltavat näkevät globalisaation ja sen kautta ilmenevien erilaisten yritysostojen ja markkinoiden uusien kilpailijoiden olevan merkittäviä kaupan alaan vaikuttavia tekijöitä, joihin toimijoiden on hyvä varautua.

Verkkokauppaa ja muita digitaalisia palveluita laajemmin tarkasteltaessa on syytä huomioida niistä syntyviä tietoturva-uhkia ja operatiivisia riskejä kuten kyberriskiä. Kasvanut datan määrä avaa kaupan alalle uusia markkinointimahdollisuuksia mutta samalla on muistettava kuluttajan henkilötietojen käyttöön liittyvä tietosuojaja ja siihen liittyvät riskit. Tietoturva ja digitaalinen maine pitävät sisällään hyvin paljon erilaisia suuntauksia. Muun muassa yritysten digitaalisten palveluiden ja tietojärjestelmien kaappaaminen ja tietojen varastaminen on digitalisaation myötä yleistynyt, niin kansallisesti kuin globaalistikin. Yritysten tietoturvallisuutta pyritään parantamaan uuden Euroopan unionin tietoturva-asetuksen avulla. Uusi asetus tulee myös vaikuttamaan yrityksen strategiaan valintoihin.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijat näkevät, että digitalisaation myötä tietoturvalisuudesta huolehtiminen ja kyberriskien huomioiminen ovat tulleet osaksi jokaisen kaupan alan yrityksen toimintaa ja riskiprofiilia. Kyberriskit luokitellaan usein osaksi yrityksen operatiivisia riskejä, mutta kyberriski voi kuitenkin olla osasyynä myös johonkin laajempaan kokonaisuuteen ja strategiseen riskiin, vaikka kyseisten riskien tarkastelu ja hallinta perustuvat usein yrityksen operatiiviseen toimintaan. Kyberturvallisuuden riskienhallinnan torjuntakeinot perustuvat usein perinteiseen operatiiviseen riskienhallintaan. Kyberriskien yleistymisen seurauksena kybervakuuttamisesta on tullut osa melkein jokaisen vakuutusyhtiön vakuutusportfoliota ja – tarjoamaa. Kyberturvallisuus nähdään vielä liian usein vain erillisenä teknisen torjunnan toimintona, mutta siitä olisi tärkeää löytää myös yhteys yrityksen päätöksentekoon. Yrityksien olisi lisäksi tärkeä ymmärtää, että kyberturvallisuus on ilmiö, jota tulisi käsitellä yhdessä muiden digimurroksen aiheuttamien ilmiöiden ja riskien kanssa.

Strategisesta näkökulmasta kyberturvallisuutta ja –riskiä tulisi käsitellä enemmän itse ilmiön pohjalta, pohtien mitä kaikkea se aiheuttaa nykyiselle liiketoiminnalle. Kyberturvallisuus tulisi liittää strategiaan valintoihin huomioimalla se muun muassa yrityksen säännöstöissä ja ohjeistuksissa. Yrityksen sisällä on tärkeää käydä keskusteluja tietoturvan merkityksestä yrityksen liiketoimintaan ja miten yrityksenä siihen suhtaudutaan. Yrityksien tulisi laatia suunnitelma tietoturvallisuuden toteuttamisesta nykyisten tietoturvasäädösten mukaan. Digitaalisen maineen kannalta on huomioitavaa, että internetin käytön yleistymisen myötä näkemys yrityksestä ei perustu enää mututuntumaan tai läheisten ihmisten mielipiteeseen. Se koostuu internetin yleistymisen myötä monesta eri kokonaisuudesta, joihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Tietoa asi-

akkaista, kilpailijoista ja tavaratoimittajista voi nyt lukea ja levittää kätevästi verkon välityksellä. Tämä mahdollistaa yritystä koskevien negatiivisten ja positiivisen uutisen leviämisen ilmiömäisen nopeasti ympäri maailmaa.

Yhteistyökumppaneilla ja muilla sidosryhmillä on oma merkityksensä strategian toteutumisen kannalta. Strategiset kumppanuudet ovat tulleet entistäkin tärkeimmiksi kaupan alan yritysmaailmassa. Oleellista on, että yritys on tietoinen merkittävimpien kumppaneidensa tilasta ja heidän riskeistä, eikä vain oman yrityksensä toiminnasta. Kokonaiskuvan ymmärtäminen auttaa organisaatiota hallitsemaan tätä kompleksista kokonaisuutta ja löytämään oikeat keinot olemassa olevan tiedon käsittelyyn. Digitalisaation myötä tulevaisuudessa onkin tarve löytää uusia keinoja, joiden avulla yritykset voivat tuottaa entistä tehokkaammin informaatiota omista rajapinnoistaan ja jakaa tätä eteenpäin toiminnan läpinäkyvyyden takaamiseksi.

Haastateltavien mukaan digitaalisuus pitää tulevaisuudessa sisällään niin monia muutoksia ja riskitekijöitä, että haasteeksi syntyy kaikkien muutosten ymmärtäminen. Täten myös niiden oikea-aikainen hyödyntäminen osana liiketoiminnan kehittämistä on haasteellista. Digimurroksen myötä kaupan alan kilpailun koveneminen, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä koko toimialan toimintaympäristön kehittyminen aiheuttavat sen, että päätöksenteko muuttuu entistäkin nopeatempoisemmaksi. H1 kuvasi digimurroksen vaikutuksia kaupan alalla todeten:

”Kyllä se, et ollaanko riittävän nopeita tai just et miten pärjätään kaiken kaikkiaan siinä niinku kilpailutilanteessa on tärkeä. Et tehäänkö me ite riittävän nopeesti päätöksiä ja oikeita päätöksiä ja se että tämmönen ehkä suomalainenkin ajattelutapa et me hiotaan kauheen valmiiks kaikkee, niin se ei ehkä enää toimi tällasessa nopeasti muuttuvassa ympäristössä.” (H1 2017)

On yhä tärkeämpää, että yritykset pyrkivät löytämään toimintaansa punaisen langan ja toimivan strategian. Oleellista on myös uskoa ja luottaa vahvasti omaan toimintaansa. Kaupan alan yrityksiltä tämä vaatii kykyä tarkastella, simuloida ja analysoida minkälaisia strategisia vaihtoehtoja on olemassa ja mitkä näiden vaihtoehtojen seuraukset voivat. Lisäksi simuloinnin ja analysoinnin tarjoaman informaation avulla on oleellista pystyä tekemään päätöksiä siitä, minkälaista strategiaa pyritään toteuttamaan. Liian monen asian yhtäaikainen toteuttaminen ei ole aina organisaation kehittymisen kannalta kannattavaa. Vaikka saatavilla ei aina olisikaan riittä-

vää informaatiota päätöksenteon tueksi, on yritysten tärkeä kyetä valitsemaan toteutettavat toimintastrategiat joihin keskittyä. Tällöin kyetään myös kohdentamaan olemassa olevat resurssit paremmin.

### **5.2.3 Strategisten riskien määrittäminen, tunnistaminen ja merkitys liiketoiminnassa**

Kuten edellisestä luvusta ilmenee, on digitalisaatio yksi merkittävimmistä tämän hetken kaupan alan toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä. On tärkeää osata huomioida tämä yrityksen strategian suunnittelussa. Jotta strategiset riskit kyetään huomioimaan osana päätöksentekoa, on ymmärrettävä mitä strateginen riski merkitsee toimialalla. Tässä luvussa käsitellään strategisen riskin merkitystä liiketoiminnalle, strategisen riskin määritelmän muuttumista sekä strategisten riskien eroavaisuuksia muihin riskilajeihin.

Haastateltavien mukaan strategisten riskien hallinta nähdään usein tasapainoiluna eri ajanjaksojen välillä. Riskitekijöitä on osattava tarkastella monesta eri lähtökohdasta. Strategisista riskeistä puhuttaessa puhutaan usein pitkäntähtäimen riskeistä. Strategisella tasolla on hyvä pohtia mitä vuoden sisällä tulee toimialalla tapahtumaan ja samalla myös tarkastella toimintaa myös pidemmällä aikavälillä. Kun tarkastellaan riskejä pitkällä aikavälillä, ne perustuvat usein erilaisiin skenaarioihin. Skenaarioanalyysit ovat tärkeä osa strategisten riskien kartoituksessa, sillä monella toimialalla, kuten kaupan alalla, muuttuvia tekijöitä on niin paljon, että kaikkien niiden huomioiminen on haastavaa. Tästä johtuen on hyvä tehdä erilaisia skenaarioanalyyskejä tulevaisuudesta, pitäen samalla mielessä merkittävimmät tekijät, jotka muuttavat toimialan tulevaisuuden toimintaa ja riskejä.

Strateginen riski nähdään usein kaikista merkittävimpana riskinä yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Strategisen riskin realisoituessa yrityksen liiketoiminta saattaa kaatua tehdystä valinnasta kokonaan, kun taas muissa riskilajeissa riskin realisoituminen koetaan usein rahallisena tappiona, josta voidaan selviytyä. Muita riskilajeja kyetään myös paremmin etukäteen vakuuttamaan ja hallitsemaan muiden käytettävissä olevien keinojen avulla. Strategisen riskin haasteena on se, että niiden hallinta perustuu oikeiden päätösten tekoon riittävän informaation avulla.

Riskien jaottelu perinteiseen nelikenttään on edelleen kaupan alalla ainakin osittain käytössä. Perinteisesti riskit on jaettu strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Usein myös operatiiviset ja vahinkoriskit saatetaan yhdistää yhdeksi yhteiseksi kokonaisuudeksi. Tämä johtuu siitä, että operatiiviseen toimintaan liittyy melkein aina vahinkoriskin mahdollisuus. Vahinkoriskit ja operatiiviset riskit voidaan usein suojata suhteellisen hyvin vakuuttamalla ja täten jäännösriski jää hyvin pieneksi. Riskienhallintaa ei tulisi kuitenkaan toteuttaa vain vakuuttamisen avulla. Vakuuttaminen riskienhallinnan menetelmänä ei ole usein riittävän kattava strategisista riskeistä puhuttaessa. Vakuuttaminen ei yleisesti ottaen ole edes mahdollinen valinta menetelmäksi strategisten riskien riskienhallinnalle vaan niitä on hallittava vain riittävän informaation ja tiedon avulla.

Yrityksien riskiluokittelussa ja mittaamisessa on yhä enenevissä määrin havaittavissa uusien muokattujen mallien käyttö. Yritykset ovat muokanneen riskiluokittelua sopimaan paremmin yrityksen omaan käyttöön. Tärkeäksi osaksi riskien luokittelua on tullut kyky ymmärtää riskien yhteydet toisiinsa ja se, että eri riskilajit saattavat tietyissä tilanteissa olla hyvin vahvastikin yhteydessä toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tiettyjä riskejä pystytä jaottelemaan vain yhteen riskilajiin, vaan riski pitää sisällään piirteitä useasta eri riskilajista ja on näin ollen osa useampaa riskikäsitystä. Joukko operatiivisia riskejä voi muun muassa muodostaa strategisen ilmiön ja näin olla yhteydessä myös strategiseen riskilajiin.

Haastateltavat kokevatkin, että yrityksellä voi olla käytössään riskiportfolio mihin on luokiteltu nelikentän mukaan eri riskitekijät. Nelikenttäistä riskiportfolioa käytetään apuna eri riskien tunnistamisessa. Lisäksi riskiportfolioissa voidaan huomioida tietyistä riskilajeista esiin nousevat riskit, jotka voivat olla tärkeitä esimerkiksi yrityksen strategialle, muodostaen näin ollen myös yrityksen liiketoiminnalle strategisen riskin, vaikka se perinteisen nelikentän riskiluokittelun mukaan kuuluisikin johonkin toiseen riskilajiin. Nähdään, että nelikenttää on enneminkin työkalu helpottamaan riskien tunnistamista, mutta riskienhallinnassa tulisi pohjimmiltaan nähdä riskit niin, että riskiä peilataan erilaisia tavoitteita vasten ja näin pohditaan niiden merkitystä toiminnalle. Oleellista on osata tarkastella yksittäisiä havaintoja sekä kokonaisuuksia, jotta voidaan luoda ymmärrys siitä, mitkä tekijät ovat osa yrityksen liiketoimintaa, strategiaa ja päätöksentekoa.

Haastateltavat toteavat, että tietyissä tilanteissa nelikentän käyttö on myös suositeltavaa. Yritykset saattavat edelleen käyttää riskiluokittelun nelikenttää määritellessään riskienhallinnan

periaatteitaan ja politiikkaa, sillä näin kyetään selkeämmin kuvaamaan riskejä ja niiden hallintakeinoja sidosryhmille ja asiakkaille. Tämä mahdollistaa yrityksille tavan kertoa riskeistä mahdollisimman selkeästi, avoimesti ja läpinäkyvästi. Yrityksen toiminnan läpinäkyvyys on yksi keskeisemmistä asioista riskienhallinnassa. Kuitenkin itse liiketoiminnan riskianalyysijä tehtäessä, yritys saattaa jättää nelikenttämallin pois ja keskittyä riskeihin yleisellä tasolla. Fokus keskittyy näin tarkemmin kokonaiskuvaan ja siksi jokaiselle riskilajille ei ole tarvetta tehdä omaa riskikarttaansa.

Strategisten riskien osalta hallintatoimenpiteet tulee miettiä usein muita riskilajeja syvällisemmin, sillä strategia nähdään yrityksen ylatasona, joka pitää sisällään koko yrityksen liiketoiminnan perustan. Strategisia riskejä seurataan hallitustasolla ja käsitellään hyvin eri tavalla kuin muiden riskilajien riskejä. Strategisia riskejä tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että strategisiin riskeihin liittyy sisäisiä toimintoja ja asioita, eikä riskit siksi perustu vain ulkoisiin markkinoihin. Muun muassa operatiivisia riskejä verrattuna strategisiin riskeihin on määrällisesti paljon enemmän ja niitä ei siksi myöskään samalla tavalla raportoida hallitustasolle.

Riski nähdään perinteisesti vain tappion mahdollisuutena. Nykypäivänä varsinkin strategisia riskejä tarkasteltaessa nähdään kuitenkin myös voiton mahdollisuus. Kun strategisten riskien hallinta liitetään yhteen päätöksenteon kanssa, voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita ei muuten olisi ymmärretty hyödyntää. Kun riskienhallinta ja riskiarviointi otetaan osaksi päätöksentekoa, kyetään vielä paremmin ymmärtämään valitun päätöksen vaikutukset. Vaikka riskiä ei enää nähdä vain tappion mahdollisuutena, on kaupan alalla riskiarvion seurauksena yhä edelleen usein jostain sopimuksesta tai toiminnosta luopuminen. Tällöin riskienhallinnan toiminnot keskittyvät tappion mahdollisuuden hallintaan, jättäen riskin mahdollisuuksien huomioimisen vähemmälle. On kuitenkin olemassa merkkejä siitä, että tällaisesta ajattelutavasta kaupan alalla pyritään pääsemään irti.

Useammassa haastattelussa tuli esille, että riippuen siitä mistä näkökulmasta strategiaa tarkastellaan, vaikuttaa se siihen, miten strategisia riskejä määritellään ja minkälaista riskienhallinnan tulisi olla. Kun puhutaan liiketoiminnan strategisista mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista, on otettava huomioon, että näihin vaihtoehtoihin liittyy erilaisia strategisia riskejä, joita tulee arvioida erityyppisten analyysien avulla. Analyysien avulla pyritään valitsemaan liiketoimintaan parhaiten sopiva tapa toimia ja kehittyä sekä arvioidaan ja suunnitellaan tulevaa strategiaa. Jos

strategiaa ajatellaan tilanteessa, jossa strategia on jo valittu ja analyysien avulla seurataan valittuun strategiaan liittyviä tapahtumia ja riskejä, niin silloin tämä on jo operatiivista toimintaa, eivätkä toimenpiteet ole samanlaiset kuin strategian valinnan aikana.

Strategian valinnassa strategiseen riskiin liitetään usein epävarmuus ja siinä on usein kyse siitä, mikä strateginen polku on kaikista kannattavin. Se minkä takia jokin tietyn strategisen sijoituksen arvo kasvaa enemmän kuin jonkun toisen, on suurelta osin kiinni siitä, minkälaisia valintoja on tehty ja minkälaiset ovat taustalla olleet olosuhteet. Jos jokin strateginen valinta ei ole toteutunut niin kuin on oletettu, on tärkeää tarkastella missä olosuhteissa nämä tulokset ovat syntyneet ja kuinka niihin tulee reagoida tulevaa strategiaa pohdittaessa. Tämän tyyppisen pohdinnan avulla kyetään rakentamaan mahdollisimman kestäväällä pohjalla oleva tulevaisuutta koskeva strategia.

Strategisessa keskustelussa tulisi aina käydä läpi riskit osana arvoketjua, huomioiden mitä erilaiset vaihtoehdot tarkoittavat ja mikä on niiden merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Tämä vaatii kaupan alan yritykseltä kykyä kyseenalaistaa ja kuunnella erilaisia näkemyksiä. Nämä taidot tulevat yhä korostetummin esille liiketoiminnan muuttuessa digitalisaation myötä nopeampoisemmaksi. Strategisessa suunnittelussa tulee kyetä huomioimaan yhä tarkemmin mahdollisuuksia ja riskejä, joita ei aikaisemmin ole kuviteltu olevan mahdollisia ja oleellisia. H4 kuvaakin strategisen suunnittelun muokkautumista toden:

”Tulee ajatella et mikä ois mahdotonta ja pidä sitä mahdollisena. Et se tarvii niin kuin erilaista sellaista rajojen rikkomista ja muuta. Sen tyyppinen keskustelu ois varmasti tervettä et se tulisi osaksi sitä strategista suunnittelua.” (H4 2017)

Oleellista on myös se, kuinka strategisia valintoja arvioidaan. Eri mahdollisuuksien simulaatio nähdään tärkeänä osana, kun tehdään liiketoimintaan liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Muun muassa Monte Carlo simulaation avulla voidaan simuloida, minkälainen strateginen valinta voisi olla yrityksen liiketoiminnan kannalta sopivin olemassa olevien lähtötietojen perusteella. Liian usein yritykset päätyvät tekemään valintoihin liian rajoittuneilla analyyseilla, joiden takana on vain joitakin yleisiä olettamia. Koetaan, että nykyiset analyysimenetelmät ovat liian monimutkaisia ja niitä tulisi kehittää ymmärrettävämpään ja yksinkertaisempaan suuntaan. Simulaation

ideana on tarkastella useita eri vaihtoehtoja useista eri lähtökohdista. Vaikka simulaatio antaa-kin vain erilaisia vaihtoehtoja, luo se kuitenkin hyvän pohjan keskustelulle strategiasta ja siihen kohdistuvista riskeistä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijat muistuttavat, että sen jälkeen, kun strateginen valinta on tehty, ei enää simuloida erilaisia vaihtoehtoja. Strategian valinnan jälkeen pyritään tarkastelemaan strategisia riskejä siitä olettamuksesta, minkälaisen toimeksiannon hallitus tai johtoryhmä on johdolle antanut. Tällöin strategista riskiä arvioidaan sitä vasten, toteutuuko strategia niiden lukujen ja mittareiden valossa, jotka on strategisen päätöksenteon aikana valittu.

Tähän osaan strategista riskienhallintaa liittyy oleellisesti informaation ja raportoinnin tuottaminen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Lisäksi kriittinen tarkastelu ja arviointi siitä, mikä on riskin mahdollisuus, ettei annettuja tavoitteita saavuteta, liittyy oleellisesti strategiseen riskienhallintaan. Strategian kokonaisvaltainen suunnittelu ei riitä strategisten riskien hallitsemiseksi, vaan yhtä tärkeää on myös strategian toteutus. Strategian implementointi koetaan liian usein haastavaksi ja raskaaksi ja siksi myös useat strategiset tavoitteet nähdään jäävän toteuttamatta. Tämä ei ole liiketoiminnan näkökulmasta resurssien tehokasta käyttöä ja siksi strategiaa suunniteltaessa tulee olla selkeä kuva myös siitä, miten strategia toteutetaan ja onko tähän riittäviä resursseja.

Haastateltavat muistuttivat myös strategisen riskikentän laajuudesta. Strateginen riski voi koskea yritystä, toimialaa tai koko yhteiskuntaa. Muun muassa digitalisaatio on muutostrendi, joka vaikuttaa melkein jokaisen toimialan toimintaan ja luo yrityksille uusia mahdollisuuksia ja riskejä. Digitalisaation syvämpi vaikutus toimialoihin tai yritykseen, sekä digitalisaatiosta aiheutuvat toimenpiteet, voivat vaihdella laajasti tämän muutostrendin sisällä. Digitalisaation muuttaessa liiketoimintaympäristöä nopeatempoisemmaksi on strategisten riskien riskienhallinnassa tärkeää ottaa huomioon tarkasteltava aikaikkuna. Nopeatempoinen liiketoimintaympäristö aiheuttaa sen, että strategiaa on osattava tarkastella yhä enemmän myös lyhyellä aikavälillä. On osattava reagoida riittävän nopeasti tekijöihin, jotka vaikuttavat valittuun strategiaan sekä samalla osattava arvioida tulevaisuudenmuutoksia niin yritys, arvoketju, sidosryhmät kuin yhteiskunta huomioon ottaen.



#### **5.2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinnan merkitys strategisten riskien hallinnassa**

Haastateltavien yleinen näkemys on, että riskienhallinnan tarkoitus laajassa mittakaavassa on tukea kaupan alan yrityksen liiketoimintaa ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Lisäksi riskienhallinnan tarkoituksena nähdään olevan tukea konkreettisella tasolla turvallisuustekijöitä liiketoiminnassa. Riskienhallinnan avulla kyetään tarkemmin toteuttamaan valittuja strategisia valintoja sekä kehittämään prosessien tehokkuutta ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Riskienhallinnan tavoitteena on myös kattaa liiketoiminnan riskit niin laajemmassa strategisessa kuvassa kuin myös konkreettisella eli operatiivisella tasolla.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta eroaa perinteisestä riskienhallinnasta juuri siinä, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena on linkittää riskienhallinta osaksi päätöksentekoa ja tavoitteita. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa pyritään tekemään jatkuvaa systemaattista riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti kaikissa yrityksen toiminnoissa kuten suunnittelussa, hankkeissa sekä projekteissa. Näin riskienhallinta liitetään myös osaksi yrityksen johtamista ja strategista suunnittelua.

Kaupan alan riskienhallinnan asiantuntijoiden mukaan, kun riskienhallinta osataan yhdistää osaksi strategisen suunnittelun prosessia, kyetään helpommin tunnistamaan yrityksen merkittävimmät riskit ja mahdollisuudet sekä kyetään delegoimaan resurssit epäolennaisista riskeistä olennaisiin riskeihin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan pyrkimyksenä on hallita riskejä niin, että riskienhallinta etenee usein isompien kokonaisuuksien ja riskien ymmärtämisen kautta spesifisimpien riskien hallintaan. Tätä kautta kokonaisuutta voidaan ymmärtää ja hallita paremmin. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan voidaan nähdä yleistyneen viimeisen kymmenen vuoden aikana ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajattelutapaa omaksutaan yhä enenevässä määrin osaksi yrityksen toimintaa.

Haastateltavien mielestä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan kuuluu oleellisesti riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn määrittäminen. Yleensä yrityksen hallitus tai johtoryhmä on se organisaatiotaso, mikä määrittää yrityksen riskinkantokyvyn ja riskinottohalukkuuden. Riskinkantokyvyn ja riskinottohalukkuuden määrittämisen avulla kyetään entistä kattavampaan liiketoimintastrategian määrittämiseen ja päätöksentekoon. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tarjoaa yritykselle näin myös enemmän mahdollisuuksia tehdä epävarmoja strategisia valintoja,

joilla on lupa epäonnistua. Haastateltavien mukaan tämä mahdollistaa sen, että kun riskienhallinta on kokonaisvaltaista ja koko yrityksen toiminnan kattavaa, kykenee yritys paremmin hahmottamaan toimintansa kokonaiskuvan ja näin näkemään myös uusia mahdollisuuksia oman riskinkantokyvyn piirissä. Riskipolitiikalla on oma osuutensa riskinottohalukkuuden määrittämisessä. Riskipolitiikan avulla yritys arvioi, minkälaisia tietoisia riskejä se on valmis ottamaan. Strategisia riskejä pyritään usein muun muassa ottamaan uuden liiketoiminnan luomisen kehittämisessä, kun taas operatiivisia riskejä pyritään välttämään ja vakuuttamaan.

Riskiä tulisi osata käsitellä yrityksessä vielä enemmän siltä kannalta, millä tavalla riskiä ottamalla kyetään saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja päämääriä eikä millä tavalla riskiä tulisi välttää. Perinteisessä riskienhallinnassa on ollut usein pyrkimyksenä tarkastella riskienhallintajuuri riskejä välttävänä strategiana. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sekä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on kuitenkin yhä tärkeämpää löytää uusia elementtejä ja ajatusmalleja, joiden avulla uskalletaan ottaa enemmän tietoisia riskejä samalla ymmärtäen miten riskit ja riskinotto vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa päätöksenteon on perustuttava ymmärrykseen riskin laajuudesta ja näkemykseen siitä, kyetäänkö vielä operatiiviseen toimintaan, jos riski realisoituu. Tämän tyyppinen kokonaisvaltainen toiminta antaa yrityksille mahdollisuuden uudistua liiketoimintaympäristön muutosten mukana, innovoida uusia asioita kilpailuedun saavuttamiseksi riskinottohalukkuuden piirissä sekä tekemään nopeita päätöksiä liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä dynaamisemmaksi.

Se kuinka yritykset mittaavat riskejä sekä niiden taloudellisia vaikutuksia ja kuinka realistisia nämä mittarit ovat, on osa-alue johon tulisi riskienhallinnassa kiinnittää entistä enemmän huomioita. Sitä tulisi myös pystyä kehittämään tulevaisuudessa. Riskien taloudellisten vaikutusten laskeminen todennäköisyys kertaa vaikutus ei ole enää tarpeeksi laadukas ja kattava laskelma. Laskelmissa tulisi kyetä huomioimaan myös riskinottohalukkuus ja riskinkantokyky sekä pitkissä investoinneissa pohtia mistä rahaa löytyy, mikäli riski tai joukko riskejä realisoituu.

Haastateltavat muistuttavatkin, että riskienhallinnassa tulisi päästä pois liiallisesta riskimatriisien tarkastelusta ja pyrkiä keräämään sekä analysoimaan tietoa suoraan liiketoiminnan kannalta. Näin yrityksen liiketoimintaan saataisiin myös konkreettisia kehitysnäkemyksiä tulevai-

suudesta. Tämän avulla kyettäisiin palvelemaan paremmin yrityksen arvon kehitystä. Informaation tulisi perustua jatkuvaan tietovirtaan, joka pitää sisällään niin taloudellisia analyyskejä, riski-informaatiota kuin eri organisaatiofunktioiden luomia raportteja. Liian usein yrityksissä on näkyvissä se, että kokonaisvaltainen riskienhallinta on otettu osaksi yritystä yhtenä omana harjoituksena ja toimintona, jolla on oma tarkka aikataulunsa ja paikkansa, vaikka kokonaisuudessaan sen pitäisi olla integroituna osaksi yrityksen jatkuvaa toimintaa.

Strategisten riskien hallinnassa on oleellista, että strategiseen prosessiin kuuluu tarpeeksi kattavat riskianalyysit, joiden avulla voidaan havainnoida paremmin, mitkä vaihtoehdot luovat yrityksen liiketoiminnalle eniten lisäarvoa. Näiden riskianalyysien tulisi sisältää prosessien mallintamista ja simulointia, sillä ne auttavat avaamaan ja ymmärtämään riskejä. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että liian usein riskianalyysien tekeminen tehdään vasta strategisen päätöksentekoprosessin loppupäässä eikä riskienhallinta tällöin ole osana strategista päätöksentekoa koko prosessin ajan. Riskienhallinnan ottaminen mukaan osaksi päätöksentekoa ei vain auttaisi strategian luomisessa vaan auttaisi myös ymmärtämään mikä on paras riskienhallinnan keino millekin riskille. Esimerkiksi sille mitkä riskit yrityksen kannattaa vakuuttaa ja mitkä on parempi hallita jonkin muun riskienhallintakeinon avulla.

Riskienhallinta tulee muuttumaan tulevaisuudessa sen suhteen, kuinka riskejä mitataan ja mallinnetaan. Manuaalinen läpikäynti tulee vähentymään ja datan avulla pyritään automatisoimaan ja helpottamaan erilaisten skenaarioiden laatimista ja riskin visualisoinnista. Riskien visualisointi kertoo paljon enemmän ihmiselle, kuin ”todennäköisyys kertoo vaikutus” – laskelmat. Riskin visualisointi nähdäänkin olevan merkittävässä roolissa riskienhallinnan tulevaisuudessa. Visualisoinnin avulla kyetään paremmin kuvaamaan kustannuspuolen, johon suuri osa päätöksistä usein perustuu, lisäksi myös sitä, mitä uutta liiketoimintaa kyseinen päätös yritykselle loisi. On tärkeää muistaa, että päätöksenteossa on mukana aina inhimillinen puoli, jossa päätöksentekoon liittyy tunteet ja tunnetila. Tästä johtuen se, kuinka asia ja tieto esitetään sekä visualisoidaan, on usein paljon merkittävämmässä roolissa päätöksenteossa, kuin mitä usein ajatellaan.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa erityisessä asemassa ovat myös informaation ja tiedon mittaaminen ja tuotto sekä se, miten ne liitetään osaksi johdon raportointia. Jokainen asiantuntija toi haastattelussa tämän esille ja he lisäksi painottivat sen olevan yksi oleellisimmista osista riskienhallinnan kokonaisuutta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin tulisi tukea sitä,

että riskienhallintainformaatiota kyettäisiin viemään hallitukselle yhtenäisenä viestinä. Kuten aikaisemmissa kappaleissa jo painotettiin, riskienhallinnan informaation ei tulisi perustua vain lukuihin, vaan sen tulisi perustua myös ihmisten väliseen kommunikaatioon ja tietotaitoon liiketoimintaympäristöstä, jota muut taloudelliset riskianalyysit tukevat. Riskianalyysien tarkoituksena on tarjota informaatiota päätöksentekoon. Ilman liiketoimintaympäristön muutosten huomioimista ja lukuja sokeasti uskomalla yrityksen hallussa oleva tieto ja informaatio ovat enneminkin uhka kuin tukipilari yrityksen liiketoiminnalle.

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan informaation jakamisessa on oleellista kyetä luomaan ja muodostamaan kokonaisvaltainen tietopaketti, joka edustaa samantyyppistä kieltä, mikä yrityksen hallituksessa vallitsee. Tällä tarkoitetaan, että kaiken yrityksen hallitukselle tulevan informaation tulisi olla luotuna yritykselle luontevalla yhtenäisellä kielellä. Riskienhallinnan raportoinnin tulisi kyetä tarjoamaan sidoksellista tietoa hallituksen seuraamiin tuloseuranta- ja kannattavuusinformaatioihin. Näin yrityksen hallitus tai johtoryhmä pystyy tekemään päätöksiä parhaan ja oleellisimman ajankohtaisen tiedon avulla. Yksi yhtenäinen raportti jokaisesta liiketoimintayksiköstä auttaa tarkastelemaan paremmin yritystä kokonaisuutena ja näin kyetään myös helpommin ymmärtämään, miten erilaiset päätökset tarkoittavat muun muassa omistajien ja asiakkaiden kannalta. Näin parannetaan myös yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja kokonaisuutta siitä, mitä tietoa jaetaan markkinoille, sijoittajille ja asiakkaille.

Kun kokonaisvaltainen riskienhallinta integroidaan osaksi yrityksen jatkuvaa toimintaa, kyetään liiketoiminnan muutoksiin reagoimaan nopeammalla tahdilla. Yrityksen huomatessa arvoketjussa tai liiketoimintaympäristössä tapahtuvan muutosta, kyetään heti arvioimaan, mihin tämä liittyy ja uhkaako se joitakin yrityksen tavoitteita tai arvoja, onko se havaittu koko yrityksen sisällä, miten tätä tietoa tulisi analysoida sekä mitä tiedolle, on se sitten uhka tai mahdollisuus, tulisi tehdä. Tällainen riskienhallinta olisi ideaalia ajatellen yrityksen tehokasta toimintaa ja strategian toteutumisen seurantaa.

Riskienhallinnan osaamisen laajuus on kehittynyt riskienhallinnan asiantuntijoiden keskuudessa ja tämän odotetaan kehittyvän yhä entisestään tulevaisuudessa. Riskienhallinnan vastuuhenkilöiden toimenkuvaan kuuluu kyetä tarkastelemaan asioita monesta eri lähtökohdasta ja näkökulmasta. Riskienhallinnan asiantuntijan tulisi ymmärtää erilaisia tarpeita yleisen riskienhallinnan lisäksi muun muassa tietoturvapuolella, vastuullisen liiketoiminnan sekä vakuuttami-

sen ja muiden riskienhallintatoimenpiteiden kehittämiseen liittyen. Perinteisessä riskienhallinnassa kaikkia näitä eri toimintoja on hoidettu ja suunniteltu omina osinaan, mutta pitkällä tähtäimellä tämä ei ole yrityksen toiminnan kannalta kannattavaa eikä tehokasta. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yrityksen kaikkien liiketoimintayksiköiden, sisäisen tarkastuksen ja valvonnan tulisi tehdä yhteistyötä ja näin ollen olla rakennettu tukemaan toisiaan. Yhteinen integroitu tilannekuva auttaa yhdistämään ja käsittelemään erilaisia tapahtumia ja toimintoja yrityksen kokonaisuuden kannalta.

Riskienhallinnan muuttuminen perinteisestä riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa on muuttanut ajattelutapaa siihen, että riskienhallinta mielletään enemmän prosessina, kuin riskienhallinnan funktiona. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on lähtenyt alun perin liikelle turvallisuuden ylläpitämisestä ja vakuutusmaailmasta, mutta nyt ollaan pyrkimässä voimakkaasti muuttamaan riskienhallinnan ajattelutapaa enemmän osaksi liiketoimintajohtamista. Toimivassa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa ei tulisi olla organisaatorajoja, vaan jokaisessa liiketoimintayksikössä toimii samanlaiset politiikat, proseduurit ja käytänteet riskienhallinnalle. Riskienhallinta pystytään tällaisen yhtenäisyyden avulla ottamaan osaksi strategista päätöksentekoa ja tämän myötä myös mittaaminen, raportointi ja seuranta helpottuvat sekä yhdistyvät. Toimintojen kyseenalaistaminen nähdään myös tärkeänä osana yrityksen riskienhallinnan kehitystä. Valitettavasti yrityksissä on vielä liian paljon näkyvillä turhaa kilpailua eri liiketoimintayksiköiden välillä ja tällöin resursseja ei kyetä käyttämään organisaatiolle parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaat tulokset saadaan terveellä kyseenalaistamisella ja haastamisella, samalla kuitenkin toisten liiketoimintayksiköiden toimintoja tukien.

Haastateltavien välillä oli yhteneväinen ymmärrys siitä, että kokonaisvaltainen riskienhallinta tulisi nähdä yrityksen yhtenäisenä ajattelu – ja toimintatapana ennemmin kuin suurena resursseja vaativana prosessina. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan roolina on tarjota malli, jonka avulla yritys voi integroida riskienhallinta osaksi toimintaansa ja liittää riskienhallinta myös osaksi strategista päätöksentekoa. Sen ei tulisi olla ylimääräinen liiketoiminnan toiminto, joka on pakko tehdä eri projektien loppupuolella. Tämä vaatii yritykseltä ymmärrystä organisaatiokulttuurista sekä hyvää yhtenäistä kommunikointia. Riskienhallinta tulisi nähdä sillanrakentajana, joka luo sillan ja ymmärryksen bisneksen ja riskin välille. Riskienhallinnan kehittymisen myötä kasvaa myös riskienhallinnan toimialasidonnaisuus, joissa esille tulee tietyt spesifi-

set piirteet. Riskienhallinnasta on tärkeää kehittää itsenäinen kokonaisuus, joka sopii organisaation päämääriin ja tarkoituksiin. Toimivan riskienhallinnan rakentaminen vaatii rohkeutta kyseenalaistaa, sekä tehdä päätöksiä ja valintoja.

### **5.2.5 Standardien ja viitekehyste käyttö osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa**

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tueksi on kehitetty erilaisia standardeja ja viitekehyksiä, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä integroimaan kokonaisvaltainen riskienhallinta osaksi toimintaansa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä hyödynnetään nykypäivänä useassa yrityksessä. Haastateltavien yhtenäinen näkemys on, että standardien ja viitekehysten rooli riskienhallinnan implementoinnissa on ennemminkin toimia apuvälineenä, kuin että niitä käytettäisiin täydellisesti juuri sellaisenaan. Koetaan, ettei standardeja ole tarkoituksenmukaista seurata kirjaimellisesti ja koska jokaisen yrityksen toimintatavat ovat erilaiset, on standardeista syytä hyödyntää ja soveltaa yritykselle parhaimmat käytännöt. Standardin implementointi pelkän mallin takia ei nähdä olevan kannattavaa, vaan ajatusmaailman tulisi enemmänkin pohjautua siihen, että riskienhallinnan toimintatavat voisivat pohjautua laajalti kyseisiin viitekehyksiin ja alan parhaisiin käytäntöihin. Tämä tekee standardien kirjaimellisesta implementoinnista tarpeetonta.

Yleisimmät kaupan alan yritysten hyödyntämät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit ja viitekehukset ovat teoriaosuudessa esitetyt ISO 31000 – standardi ja COSO ERM –viitekehys. Useat yritykset käyttävät näitä molempia rinnakkain ja luovat riskienhallintakäytäntönsä sekä ISO 31000 – standardin että COSO ERM –viitekehysten ympärille. Näin yritykset kokevat usein saavuttavansa parhaiten toimivan riskienhallintakokonaisuuden. Päämääränä on osata hyödyntää standardien ja viitekehysten tarjoamia käytäntöjä. Oleellista olisi kyetä valitsemaan yritykselle sopivimmat käytännöt antamaan riskienhallinnalle suuntaviivoja. Yrityksen riskienhallinta tulisi muodostua yrityksen kulttuurista, politiikasta ja kielestä ja tämän tulee olla lähtöisin toimialasta ja organisaatiosta, ei standardeista. Standardit ja viitekehukset voivat kuitenkin auttaa yritystä luomaan yhteisen riskienhallinnan kielen, jonka avulla dataa ja informaatiota on helpompi käsitellä ja lukea eri liiketoiminnan tasoilla.

Myös liiketoiminnan muuttumisen ja kehittymisen myötä nähdään tarpeellisena, että standardeja ja viitekehyksiä päivitetään. COSO ERM – viitekehys onkin juurin saanut päivitetyn version ja ISO 31000 – standardia tullaan päivittämään lähitulevaisuudessa. Päivitetyt versiot pyrkivät kiinnittämään huomiota yhä tarkemmin suorituskyykyyn sekä riskienhallinnan ja strategian entistä parempaan yhteensovittamiseen. Haastateltavien mukaan standardien suuntaus tulisikin kehittyä sen pohjalta, että osataan tehdä oikeita päätöksiä standardeja hyväksikäyttäen eikä sen kysymyksen mukaan, että tehdäänkö asioita oikein standardeja noudattaen.

Yritysten hyödyntäessä eri standardeja ja viitekehyksiä on myös hyvä huomioda, että standardien ja viitekehysten luomisen ja päivittämisen takana toimivat eri työryhmät, mikä tekee niiden riskienhallinnallisesta lähestymistavasta erilaiset. Eri lähestymistavat eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että standardit ja viitekehykset olisivat ristiriidassa keskenään, tai niillä olisi vastakkaiset toimintatavat. Standardien ja viitekehysten hyödyntäminen rinnakkain kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suunnittelussa, tulisi nähdään hyvänä mahdollisuutena, hyödyntää standardien ja viitekehysten parhaita puolia yhdessä. Vaikkakin standardit ja viitekehykset sisältävät erilaisia elementtejä, tulisi eri elementit nähdä toistensa toimintoja täydentävinä. Eri elementtejä yhdistämällä yrityksen riskienhallintaa voidaan tukea vielä laajemmin, kuin mitä vain yhden standardin hyödyntäminen mahdollistaisi. Standardeja ja viitekehyksiä voidaan myös hyödyntää, kun pohditaan ja päivitetään yrityksen jo olemassa olevaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riskienhallintapolitiikkaa. Tämän avulla voidaan muun muassa tarkastella, ettei riskienhallintapolitiikka toimi täysin standardien tai viitekehysten ohjeiden vastaisesti.

Riskienhallinta nähdään kaupan alan yritykselle tietynlaisena päätöksenteon ja strategian luomisen tukitoimintona. Tämän takia on tärkeää, että standardit ja viitekehykset huomioidaan yrityksen riskienhallinnan luomisessa, ottamalla niistä oppia ja tarkastelemalla ollaanko niistä osattu ottaa oikeat kohdat huomioon. Loppupeleissä riskienhallinnan tarkoituksena on parantaa päätöksentekoa kaupan alan yrityksen toiminnassa, ei hankaloittaa sitä. Standardien ja viitekehysten käytön tulisi auttaa yrityksiä ymmärtämään miten erilaiset havainnot liittyvät strategiaan tai johdettuihin tavoitteisiin ja arvoihin. Kokonaisuudessaan viitekehysten ja standardien tarkoituksena on, että kaiken kokoiset yritykset pystyisivät niiden avulla pyrkimään suorituskyykyiseen ja tehokkaaseen riskienhallintaan. Suorituskyykyisempi ja tehokkaampi riskienhallinta osana yrityksen strategista päätöksentekoa auttaa myös huomioimaan aikaisempien päätösten ja realisoituneiden riskien vaikutukset yrityksen toimintaan.

### 5.2.6 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuus

Haastateltavat uskovat, että kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on tulevaisuudessa oma paikkansa osana kaupan alan yritysten toimintaa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tulisi tulevaisuudessa yhä enemmän keskittyä siihen, että riskitietoa käytettäisiin vielä tehokkaammin osana päätöksentekoa. Edelleen liian usein keskitytään erilaisten riskianalyysien tekemiseen ja raportointiin, mutta riskitietoa ja informaatiota käytetään turhan vähän organisaation ja johdon päätöksenteossa.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on omaksuttu suuressa osassa yrityksiä ja sen ymmärretään olevan osa koko organisaation toimintaa. Kuitenkin sen kehittäminen eteenpäin on nyt ja tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpää, ettei riskienhallinnan kehitys pysähdy paikoilleen tai ota askelia takaisin kohti perinteisen riskienhallinnan käytäntöjä. Riskienhallinnan tulisi olla tulevaisuudessa vielä selkeämmin osa yrityksen strategiaa ja päätöksentekoprosessia, eikä sitä tulisi nähdä yrityksen toiminnassa ylimääräisenä ponnistuksena. Tulevaisuudessa riskienhallinta kehittyessään voi muuttua entistäkin huomaamattommaksi, kun siitä muodostuu osa toimintaa ja johtamista. Näin sitä ei nähdä enää vain ylimääräisenä toimintona, joka tulee suorittaa prosessin tietyssä vaiheessa.

Nähdään, että riskienhallinnan tulevaisuuden ja kehittymisen kannalta olisi myös tärkeää, että riski pystyttäisiin näkemään yhä enemmän mahdollistajana ja voiton mahdollisuutena eikä vain riskin välttämisen tarpeena ja tappion uhkana. Tämä avaisi riskienhallinnalle laajemman ymmärryksen riskitietoisuuteen ja riski-informaation hyödyntämiseen päätöksenteossa. Kun riskejä tarkasteltaessa pyritään huomioimaan niin ”upside” kuin ”downside”, riskit kyetään ympäröivässä riskikentässä ymmärtämään entistäkin kokonaisvaltaisemmin.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittymisen kannalta on oleellista, että yrityksen johdon ja muun organisaation näkemykset ja mielipiteet riskienhallinnasta muuttuisivat yhä myönteisemmiksi. Riskienhallintaan liittyvissä asenteissa on tapahtunut kehitystä vuosien varrella ja yrityksissä on ymmärretty riskienhallinnan olevan oleellinen osa yrityksen toimintaa. Kuitenkin toivottavaa riskienhallinnan kannalta olisi, että nämä asenteet muuttuisivat vielä enemmän positiiviseen suuntaan ja organisaatioissa ymmärrettäisiin paremmin riskienhallinnan tarjoamat mahdollisuudet, eikä sitä nähtäisi vain yksittäisenä toimintona, joka on pakko suorittaa osana



prosessia. Riskienhallinta tulisi enemmän nähdä omaksuttavana ajatusmaailmana, joka kulkee osana päätöksentekoa koko prosessin ajan. Muutos ajattelutavassa ja toiminnassa on lähdettävä johdosta. Riskienhallinnanyhdistykset, jotka jakavat tietoa riskienhallinnasta hallitusammattilaisten kanssa eteenpäin muille tahoille, ovat tärkeässä roolissa riskienhallinnan viemisessä eteenpäin.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajattelutavan omaksuminen mahdollistaa sen, että organisaatioissa liiketoimintaa voidaan tehdä äärirajoilla ja näin riskienhallinnan avulla kyetään hyödyntämään kaikki mahdolliset resurssit mitä yrityksellä on käytössään. Eräs haastateltavista kuvaakin yrityksen riskienhallinnan merkitystä metaforalla. Metaforan mukaan riskienhallinta nähdään usein kilpa-auton jarruna. Kun paneudutaan tarkemmin siihen, mikä jarrun merkitys kilpa-auton ajamisessa todellisuudessa on, pystytään ymmärtämään mikä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Jarrut mahdollistavat sen, että niiden avulla kilpa-auto pystyy ajamaan suoralla kovaa vauhtia, mutta se pystyy myös hidastamaan vauhtia, kun matkaan tulee mutka. Jarrujen avulla kilpa-autolla pystytään siis ajamaan sen äärirajoilla. (H2, 2017)

Yrityksissä tulisi ajatella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamisesta kilpa-auton jarrumetaforan mukaisesti. Sen avulla organisaatio pystyy toimimaan liiketoiminnan äärirajoilla tehokkaasti sekä samalla huomioiden mahdolliset riskit, jotka saattavat uhata liiketoimintaa. Lisäksi erilaiset kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamisen tarjoamat mahdollisuudet pystyttäisiin tunnistamaan paremmin. Haastateltujen asiantuntijoiden tämän tyyppinen riskienhallinnallinen ajattelutapa on se, mitä tulevaisuudessa tulisi yhä enemmän hyödyntää organisaatioissa. Riskiä tulee kyetä ottamaan, jotta liiketoiminta kehittyy, mutta riskin ottaminen tulee olla perusteltua.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuutteen tulee vaikuttamaan myös se, minkälaisilla tietojärjestelmillä ja mittaamistekniikoilla riskienhallintaa arvioidaan. Datan hyödyntäminen osana riskienhallintaa koetaan olevan nyt murroksessa ja riskienhallinnan tulevaisuuteen vaikuttaa oleellisesti se, miten tätä dataa kyetään tulevaisuudessa hyödyntämään. Riskienhallinta – ja liiketoimintadataa tulisi pystyä yhdistämään ja hyödyntämään yhdessä. Riskienhallinnan eri osa-alueet tulisi yhdistää tulevaisuudessa vielä paremmin tulo-tase – ajatteluun ja – tarkasteluun sekä muihin talouslukuihin luoden erilaisia visioita eri mahdollisuuksista. Kun dataa kye-

tään yhdistämään monesta eri lähtökohdasta, on siitä myös enemmän hyötyä johdolle strategisessa päätöksenteossa. Mittaaminen, seuranta ja raportointi tulisi pystyä avaamaan mahdollisimman helposti lähestyttäväksi. Näin eri mahdollisuuksien visualisointi ja simulointi helpottuvat ja johdolle kyetään avaamaan entistä paremmin, mitä erilaisia vaihtoehtoja vallitsevassa tilanteessa on olemassa.

Yritysvastuullisuuden ja läpinäkyvyyden vaatimusten kasvu näkyy muutoksena kaupan alan yritysten arvoissa ja näin myös riskienhallinnan toiminnassa. Asiakkaat ja kuluttajat odottavat yrityksiltä vastuullista toimintaa ja näin ollen riskienhallinnan tulisi huomioida riskitarkastelussa myös yhteiskunnallinen aspekti. Yhteiskunnallisen aspektin, ekosysteemin ja yhteistyöverkon huomioiminen riskienhallinnassa luo yrityksen toiminnasta läpinäkyvän kuvan ja näin luo merkitystä myös asiakkaille ja kuluttajille.

## **6 LOPPUPÄÄTELMÄT**

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tutkielman loppupäätelmiin yhdistämällä ja peilaamalla tutkimuksen teoriaa ja empiriaa toisiinsa. Loppupäätelmien avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmiin vastataan siten, että ensin vastataan päätutkimusongelmaa tukevaan taustakysymykseen ja alatutkimusongelmiin. Taustakysymyksen ja alatutkimusongelmien löydökset luovat pohjan päätutkimusongelman vastaamiselle. Tämän jälkeen esiteltyjen löydösten sekä teorian ja empirian avulla vastataan tarkemmin itse päätutkimusongelmaan. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen laatua ja validiteettia. Viimeiseksi käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia jatkotutkimuskysymyksiä ja kehitystarpeita.

## 6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Tutkimuksen taustakysymyksen tarkoituksena on selventää ja avata tutkimuksen päätutkimusongelman ja alatutkimusongelman taustoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Taustakysymyksen avulla tarkennetaan mikä on digimurroksen vaikutus kaupan alalla. Empiria vahvistaa jo teoriassa käytyä näkemystä siitä, että digimurroksella on suuri vaikutus kaupan alan toimintaympäristöön sekä siihen, että liiketoiminta tulee muuttumaan digimurroksen myötä. Digimurroksessa kaupan alan liiketoimintaverkostosta ja sidosryhmistä tulee entistakin tärkeämpiä yhteistyökumppaneita yrityksille. Tämä tarkoittaa sitä, että keskittyminen pelkästään omaan organisaation toimintaan ei ole enää riittävää vaan huomio tulee keskittää tämän lisäksi myös empiriassa esille tulleet kumppanuussuhteisiin, verkostoihin sekä asiakkaisiin ja kuluttajiin sekä heidän toimintaansa.

Kokonaisuudessaan digitaalisuudella on merkittävä vaikutus kaupan alaan ja sen perinteisten rakenteiden muuttumiseen. Teoriaosuudessa tuotiin ilmi erilaisia muutoksia, jotka vaikuttavat näihin rakenteisiin kuten mobiiliteknologian ja digitaalisten kanavien hyödyntäminen. Empirian avulla tätä muutosta voidaan kuvailla vielä laajemmassa mittakaavassa. Teoriassa mainitut mobiiliteknologia ja digitaaliset verkostot tarkoittavat kokonaisuudessaan sitä, että kaupan käynti on vähitellen muuttamassa muotoaan digitaaliseksi, mikä johtaa koko kaupan alan liiketoimintaympäristön muuttumiseen. Kaupan alan toimijoiden on tulevaisuudessa vaikea selvittää vain kivijalkakaupan toiminnan varassa. Näin ollen vaan se vaatii tueksi erilaisia digitaalisia palveluita ja toimintoja. Empiriassa painotettiin myös sitä, että vaikka digimurros vaikuttaakin kaupan liiketoimintaympäristöön merkittävästi, ei uudet digitaaliset palvelut syrjäytä perinteistä kivijalkakaupan toimintaa. Tällä hetkellä digitaalisten palveluiden merkitys on toimia enemmänkin kivijalkakauppaa tukevana toimintana, tarjoten asiakkaille uusia palveluita sekä tapoja käydä kauppaa, kuitenkin samalla ylläpitäen vanhaa perinteistä toimintaa. Vielä on vaikea sanoa miten kivijalkakaupan ja digitaalisten palveluiden väliselle suhteelle käy tulevaisuudessa, mutta varmaa on että ainakin päivittäistavarakaupassa molemmilla kaupan käynnin muodoilla tulee olemaan merkittävä rooli kaupan liiketoiminnassa vielä pitkään.

Digimurros muuttaa myös kaupan toimintatapoja ja päätöksentekoa kaupan alalla haastavammaksi, kun liiketoimintaympäristö pitää sisällään aikaisempaa enemmän erilaisia kanavia ja

tahoja, jotka tulee huomioida. Lisäksi kaupan alan liiketoimintaympäristö muuttuu nopeatempoisemmaksi. Digimurroksen alla varsinkin kaupan palveluiden tarjonta, logistiikka, markkinointi sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja kehittyminen aiheuttavat uusia haasteita kaupan alan toimijoille.

Tutkimuksen alatutkimusongelmat käsittelevätkin tarkemmin mitkä ovat digimurroksen suurimmat strategiset riskit kaupan alalla ja kuinka strategisten riskien rooli osana liiketoimintaa on muuttunut. Seuraavaksi kootaan yhteen kaupan alan merkittävimpiä strategisia riskejä sekä mitkä ovat riskilähteet näiden riskien takana. Teoriaosuudessa tuotiin ilmi digimurroksen aiheuttamat kolme suurta muutosta kaupan alalla, jotka ovat logistiikan muutokset, verkkokaupatoiminnan lisääntyminen ja asiakaskäyttäytymisen muuttuminen. Näillä jokaisella muutoksella on vaikutuksensa kaupan alan merkittävimpiin strategisiin riskeihin.

Jotta kyetään ymmärtämään strategisten riskien kokonaisuus, on riskejä sekä niihin vaikuttavia lähteitä tarkasteltava syvällisemmin. Empiria auttoi luomaan käsityksen siitä, että vaikka muutos kaupan alalla on ollut suurta, eivät merkittävimmät strategiset riskit ole muuttuneet digimurroksen myötä siitä, mitä ne ovat olleet ennen digimurrosta. Merkittävimpiä strategisia riskejä kaupan alan toimijoille ovat edelleen jo teoriassa sekä empiriassa mainitut liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutokset, asiakkaiden kulutuskäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset, kilpailijoiden toiminta ja teknologian kehitys. Kuitenkin vaikka strategisten riskien laajempi kokonaisuus ei ole muuttunut murroksen myötä, on digimurroksella merkittävä vaikutus strategisten riskien taustatekijöihin ja niiden muutoksiin. Digitalisaatiota ja digimurrosta tulisikin tästä johtuen käsitellä enemmänkin merkittävänä riskilähteenä strategisille riskeille. Tämän tutkimuksen päätutkimusongelman kannalta ei siis ole merkityksellistä tarkastella vain merkittävimpiä strategisia riskejä ja niiden hallintaa vaan ymmärtää mitkä ovat ne riskilähteet, jotka vaikuttavat näihin kyseisiin strategisiin riskeihin, miten ne ovat muuttuneet ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa.

Merkittävimmät muutokset ja strategiset riskilähteet kaupan alalla digimurroksen myötä pitävät sisällään tärkeitä strategisia mahdollisuuksia ja riskejä. Teknologian kehitys on ajanut kaupan alan toimijat tekemään suuria päätöksiä koskien logistiikan kehitystä. Digitaalisten palveluiden kehityksen, kuten esimerkiksi verkkokaupan myötä logistiikan tulee muuttua yhä joustavamaksi ja tehokkaammaksi. Niin teoriassa kuin empiriassa käy ilmi, että logistiikkakeskukset muuttuvat osittain tai täysin automatisoiduksi tulevaisuudessa. Yllämainitut muutokset vaativat

kaupan alan yrityksiltä suuria investointeja sekä resursseja, jotta ne voivat toteutua. Logistiikkapäätökset teknologian ja palveluiden kehittymisen myötä on yksi suurimmista strategisista päätöksistä kaupan alan toimijoiden keskuudessa ja se tarjoaa strategisesta näkökulmasta merkittäviä muutoksia.

Verkkokaupan kehittyminen vaikuttaa strategisesta näkökulmasta niin asiakkaiden kulutusikäyttäytymiseen, kilpailijoiden toimintaan kuin yrityksen strategiaan valintoihin. Kaupan alan toimijoiden haasteena on kehittää omaa toimintaa kilpailijoita nopeammin ja olla tietoinen uusista kilpailijoista markkinoilla. Globalisaatio ja verkkokauppatoiminta mahdollistavat kaupan alan toimijoille uusia tapoja levittää markkinoille ja tämä tulee huomioida osana strategista päätöksentekoa.

Digitalisaatio nähdään vaikuttavan eri kaupan alan toimialoihin eri tavalla. Käyttötavarapuolen toimijoilla koetaan olevan kuluttajatottumusten takia parempi mahdollisuus tarjota tuotteita ja palveluita vain digitaalisia kanavia pitkin, kuin esimerkiksi päivittäistavarakaupan toimijoilla. Päivittäistavarakaupan kaupankäynnin frekvenssi on käyttötavarapuolen kauppaa nopeampi, joka vaikuttaa oleellisesti digitalisoitumisen mahdollisuuteen. Myös verkkokaupan kannattavuus on haaste varsinkin päivittäistavarakaupalle. Useat toimijat joutuvat tarjoamaan verkkokaupan palveluita asiakkailleen asiakastytyväisyyden ylläpitämiseksi ja liiketoiminnan kehittämiseksi, vaikka kokonaisuudessaan toiminta olisikin kannattamatonta.

Kaupan alan markkinoinnin mullistukseen vaikuttaa muun muassa digitaalisten palveluiden kautta saatava data, joka auttaa kohdistamaan kuluttajille yksilöidympiä markkinointiviestintää. Digitaalinen henkilötasoon kohdistettava markkinointi muodostaa kuitenkin tietoturvasuuskysymyksiä yritysten käyttäessä tarkemmin asiakkaiden käyttäytymisestä syntyvää dataa markkinoinnissa. Tämä vaikuttaa strategiaan riskeihin esimerkiksi muuttuvan lainsäädännön myötä. Teoriassa ja empiriassa mainittu uusi Euroopan unionin tietoturva-asetus tulee vaikuttamaan yritysten toimintaan merkittäväällä tavalla. Strategisesta näkökulmasta tämä tulee vaikuttamaan, kuinka yrityksen tulee jatkossa toimia kattaakseen tietoturva-asetuksen vaatimat toimet. Tämän myötä esille nousi myös operatiivisiin riskeihin luokiteltu kyberriski, joka on merkittävä osa yritysten tietoturvasuutta ja joka tulee huomioida yrityksen toiminnassa sen pyrkiessä digitaalisille markkinoille.

Näiden muutosten myötä pääteltävänä onkin, että niin strategisten tekijöiden kuin riskien kokonaisuuden ymmärtäminen on merkittävässä roolissa strategisten riskien hallinnassa. Strategisten riskien hallinta on, kuten empiriassa mainittiin, tasapainoilua eri ajanjaksojen välillä ja onkin tärkeää pystyä tarkastelemaan kokonaisuudessaan sekä lähitulevaisuutta että pidemmän tähtäimen riskejä. Strategisen riskin taustan ja kokonaisuuden ymmärtäminen on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittistä, sillä strategiset riskit voivat uhata koko liiketoiminnan jatkuvuutta, eikä niiltä kyetä varautumaan samalla tavalla kuin muilta riskilajeilta. Strategista riskiä ei myöskään nähdä enää vain tappion välttämisenä, vaan myös mahdollistajana kehittyä sekä kehittää liiketoimintaa. Tämä tekee strategisen riskin kokonaisuudesta entistä monimuotoisemman. Juuri näiden löydösten takia on tärkeää ymmärtää, minkälainen rooli kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on strategisten riskien hallinnassa. Sen takia siitä on muodostunut päätutkimusongelma tälle tutkimukselle.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintaa ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Liiketoimintatavoitteet voidaan saavuttaa, kun riskienhallinta otetaan osaksi yrityksen päätöksentekoa, strategisia valintoja ja liiketoiminnan jatkuvuuden ylläpitoa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii kokonaisvaltaiselta riskienhallinnalta systemaattista toimintaa tunnistamisen, kartoittamisen, hallinnan ja seurannan osalta kaikissa yrityksen toiminnoissa kuten suunnittelussa, hankkeissa ja projekteissa.

Toimiva strategisten riskien hallinta vaatii kokonaisvaltaiselta riskienhallinnalta integroitua osaksi yrityksen toimintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sen integroinnin tueksi on laadittu useita eri kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä, kuten tässä tutkimuksessa painotetut ISO 31000 –standardi ja COSO ERM –viitekehys. Useat yritykset käyttävät kyseisiä standardeja ja viitekehyksiä rinnakkain ja näin luovat riskienhallintakäytäntönsä molempien ympärille. Standardien ja viitekehysten rinnakkainen käyttäminen koetaan auttavan saavuttamaan paras mahdollinen riskienhallinnan kokonaisuus. Standardien ja viitekehysten hyödyntämisen päämääränä ei kuitenkaan tulisi olla niiden noudattaminen sanatarkasti, vaan parhaiden käytänteiden löytäminen juuri kyseisen yrityksen riskienhallinnalle. Viimekädessä yrityksen riskienhallinnan tulee pohjautua yrityksen kulttuurista, politiikasta ja kielestä.

Teoriassa ja empiriassa esille tulleiden ISO 31000 –standardin ja COSO ERM –viitekehysten käytänteiden avulla on kyetty tunnistamaan merkittävimmät osatekijät, jotka auttavat yritystä

kehittämää strategisten riskien hallintaa. Nämä osatekijät eivät ole kohdistettavissa vain kaupan alan yrityksiin, vaan niitä voidaan tarkastella myös muiden toimialojen yritysten kannalta. Tämä on mahdollista, sillä kyseisiä osatekijöitä ja toiminta-askeleita voidaan muokata oman toimialan ja yrityksen käyttöön, jotta ne täyttäsivät tarvittavat kriteerit parhaalla mahdollisella tavalla.

Seuraavaksi kuvataan teoriaosuudessa COSO ERM –viitekehyksen sekä ISO 31000 –standardin pohjalta kootut yhtenäistetyt osatekijät sekä empirian avulla kootaan yhteen näiden osatekijöiden merkittävimmät toiminta- ja kehitysaskeleet. Näiden osatekijöiden sekä toimintaehdotusten tarkoituksena on toimia tukena yrityksille toimivan strategisen riskienhallinnan luonnissa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Osatekijöiden avulla avataan näin myös tarkemmin merkittävimpiä tutkimustuloksia tutkimuksen päätutkimusongelman kannalta eli mikä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan rooli strategisten riskien hallinnassa. Huomioitavaa on, että osatekijät eivät ole yksittäisiä kokonaisuuksia vaan nivoutuvat yhteen eri tekijöiden kautta ja siksi niitä tulisikin tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena ja toimintaperiaatteena. Teoriassa kuvatut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät ovat seuraavat:

1. Riskien hallinnointitapaan ja riskikulttuuriin sitoutuminen
2. Riskienhallinnan viitekehyksen ja riskistrategian suunnittelu sekä tavoitteiden asettaminen
3. Riskien tunnistaminen ja riskienhallinnan toteuttaminen
4. Riskien ja riskienhallinnan seuranta, arviointi ja raportointi
5. Riskienhallinnan suorituskyvyn selvittäminen ja sen jatkuva kehittäminen

*Riskien hallinnointitapa ja riskikulttuurin sitouttaminen* yrityksessä lähtee rakentumaan ymmärryksestä eri rooleista, vastuista, prosesseista ja toimintatavoista. Yrityksen hallitus määrittää yrityksen riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn. Näiden määrittelyiden avulla yrityksen päätöksentekokyky paranee ja liiketoimintastrategian määrittäminen on helpompaa. Myös riskipolitiikan määrittäminen avaa mahdollisuuden arvioida minkälaisia tietoisia riskejä yritys on valmis ottamaan. Kun riskien hallinnointitapa on selkeä koko organisaatiolle, on mahdollista tehdä yrityksen kannalta myös vaikeita ja epävarmoja strategisia valintoja, koska tiedetään kuinka suuren riskin yritys voi ja on valmis kantamaan. Hyvä hallinnointitapa ei kuitenkaan ole tae hyvälle riskienhallinnalle. Se vaatii tuekseen, että valittu riskikulttuuri on koko organisa-

tion tiedossa ja kaikki toimivat valittujen toimintatapojen mukaan. Riskikulttuuriin sitouttaminen on olennainen osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimivuutta ja kehittämistä. Yrityksen riskienhallinnan tulee muodostua yrityksen kulttuurista, politiikasta ja kielestä sekä näiden tulee olla lähtöisin organisaation päämääristä ja arvoista.

*Riskienhallinnan viitekehyksen ja riskistrategian suunnittelu sekä tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulee olla se, että strategisia riskejä käsitellä kokonaisuuksina, jotta niitä voitaisiin ymmärtää ja hallita paremmin. Tämä vaatii usein sen, että riskienhallinnassa edetään isommista kokonaisuuksista kohti spesifimpien riskien hallintaa. Näin riskienhallinta voidaan paremmin yhdistää osaksi strategisen suunnittelun prosessia ja mahdollistaa helpommin merkittävimpien riskien tunnistamisen. Näin voidaan resursseja delegoida pois epäolennaisista riskeistä. Strategisten riskien hallinnassa riskienhallinnallinen ajattelutapa tulisi lähteä ajatuksesta, kuinka riskiä ottamalla kyetään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät.*

Standardien ja viitekehysten käyttö riskistrategian luonnissa on suositeltavaa ja sen koetaan antavan riskistrategian suunnittelulle tukea. Julkaistujen standardien ja viitekehysten käyttöä täysin sellaisenaan ei kuitenkaan nähdä tarpeellisena, vaan niiden tulisi enemmänkin toimia yritykselle apuvälineenä paremman riskienhallinnan toteuttamiseksi. Koska jokaisen toimialan ja yrityksen toimintatavat ovat erilaiset, ei ole tarkoituksenmukaista seurata standardeja ja viitekehysjä orjallisesti. Tarkoituksena tulisi olla niiden yritykselle lisäarvoa tuovien toimintatapojen hyödyntäminen osana omaa riskienhallintaa.

Tämän näkemyksen mukaan riskistrategia voi pohjautua julkaistuihin viitekehyksiin ja alan parhaisiin käytäntöihin, mutta viitekehysten implementointi kokonaisuudessaan ei ole välttämättä tarpeellista. On myös viitteitä siitä, että eri standardien ja viitekehysten käyttö rinnakkain, yhdistäen ja toisiaan täydentäen, luo lisäarvoa riskienhallinnan riskistrategian luonnissa. Näin yhden tahon julkaiseman standardin ja viitekehyksen käyttö ei poissulje mahdollisuutta käyttää sen rinnalla myös toista viitekehystä. Loppupeleissä standardien ja viitekehysten käytön tarkoituksena on auttaa yritystä ymmärtämään, miten erilaiset havainnot liittyvät strategiaan tai johdettuihin tavoitteisiin ja arvoihin.

*Riskien tunnistaminen ja riskienhallinnan toteuttaminen on merkittävä osa tehokasta ja toimivaa riskienhallintaa. Tähän osatekijään liittyvät käytännöt ovat muuttuneet ajan kanssa merkit-*



tävästi perinteiseen riskienhallinnan kehittyessä kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskienhallinta nähdään jatkuvana prosessina, joka on osa koko organisaation toimintaa. Ihanteellisessa tilanteessa riskienhallinta nähdään osana liiketoimintajohtamista. Tällöin riskienhallinta ei tunne organisaatorajoja ja jokaisessa liiketoimintayksikössä vallitsee samanlaiset politiikat, proseduurit ja käytänteet. Tämän tyyppinen riskienhallinnan toteuttaminen yhtenäistää riskienhallintaa sekä yhdistää ja helpottaa riskien mittaamista, tunnistamista, raportointia ja seurantaan koko organisaation tasolla.

Riskienhallintaa ei tulisi ajatella resursseja vaativana yksittäisen prosessina, vaan se tulisi toteuttaa enneminkin koko organisaatiossa vallitsevana yhtenäisenä ajattelu- ja toimintatapana. Yhtenäisen toiminta- ja ajattelutavan avulla yritys voi toteuttaa tehokasta riskienhallintaa, joka on osa yrityksen päätöksentekoa. Riskienhallinnan tulisi toimia tukitoimintona päätöksenteolle sekä strategian luonnille, jonka avulla kyetään paremmin ehkäisemään strategisten riskien tappion realisoitumista sekä mahdollisuuksien tunnistamista.

*Riskien ja riskienhallinnan seuranta, arviointi ja raportointi* toimivat tärkeässä roolissa riskienhallinnan ajantasaisuuden ja jatkuvuuden kannalta. Riskianalyysien avulla voidaan arvioida ja seurata riskien kehitystä. Riskianalyysijä hyödyntäen kyetään myös paremmin arvioimaan riskienhallintaa osana strategista prosessia sekä mitkä strategiset vaihtoehdot luovat yritykselle eniten lisäarvoa. Riskianalyysien luonnissa ja käytössä on vielä kehitettävää yrityksissä, sillä riskianalyysijä ei usein oteta osaksi strategista päätöksentekoa, vaan ne suoritetaan erillisinä toimintoina vasta päätöksentekoprosessin loppuvaiheessa tai sen jälkeen. Näkemys riskianalyysien sisällöstä ja käytettävyydestä tulisi muuttua, jotta strateginen riskienhallinta olisi entistä tehokkaampaa ja riskienhallinnan informaatio saataisiin osaksi strategista päätöksentekoa. Tämä ei auta vain paremman strategian luonnissa, sillä se tukee myös oikeanlaisen riskienhallintakeinon valintaa erilaisille riskeille.

Kehitysalueita riskianalyysin laadinnassa ja käytössä on muun muassa, kuinka yritykset mittaavat riskien taloudellisia vaikutuksia ja kuinka realistisia nämä tulokset ovat. Perinteiset analyysit, jotka keskittyvät vain taloudellisten vaikutusten laskemiseen, todennäköisyys kertaa vaikutus, ei ole riskienhallinnallisesta näkökulmasta riittävän laadukasta ja kattavaa. Näissä laskelmissa tulisi huomioida myös riskinottohalukkuus, riskinkantokyky sekä taloudelliset vaiku-

tukset, jos riski realisoituu. Riskienhallinnallista tietoa tulisi kerätä yhä enemmän suoraan liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Näin saataisiin konkreettisia kehitysnäkymiä tulevaisuudesta sekä parempaa ymmärrystä yrityksen arvon kehityksestä.

Tällä hetkellä mittaamiseen käytettävät työkalut koetaan turhan haastaviksi ja siksi tulevaisuuden odotukset riskien mittaamisesta, seurannasta ja arvioinnista ovat, että riskien manuaalinen läpikäynti tulee vähentymään. Tämän seurauksena datan ja erilaisten järjestelmien avulla pyritään yhä yksinkertaisemmin ja tehokkaammin luomaan eri riskiskenaarioita ja vaihtoehtojen visualisointia. Riskin visualisointi, prosessien mallintaminen ja simulointi nähdään saavan entistä tärkeämpää roolia riskienhallinnassa. Näiden avulla kyetään kuvaamaan kustannuspuolen lisäksi, mitä vaikutuksia skenaarioilla on myös yrityksen liiketoiminnalliseen puoleen. Eri vaihtoehtojen visualisointi auttaa näin ymmärtämään liiketoiminnallisia mahdollisuuksia paremmin ja mahdollistaan näin myös parempaa päätöksentekoa.

Riskin ja riskienhallinnan informaation ja raportoinnin tulisi perustua jatkuvaan tietovirtaan, joka pitää sisällään taloudelliset analyysit, riski-informaation, raportit, stimulaatiot ja visualisoinnit. Raportoinnin yksi merkittävimmistä tehtävistä on viedä hallitukselle yhtenäistä ja ajantasaista viestiä eteenpäin. Raportin tulisi käyttää kieltä, jota hallitus ymmärtää ja on tottunut lukemaan. Raportoinnin on kyettävä tarjoamaan sidoksellisuutta muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, jotta päätöksenteko on mahdollista tehdä parhaaseen ja oleellisimpaan tietoon perustuen. Tämä vaatii koko organisaatiolta ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja kommunikoinnin tavoista. Hyvä raportointitapa huomioi niin yrityksen, omistajat kuin asiakkaat ja tarjoaa läpinäkyvää tietoa markkinoille ja sijoittajille.

*Riskienhallinnan suorituskyvyn selvittäminen ja sen jatkuva kehittäminen* vaativat yrityksiltä riskienhallinnan integroimista osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja. Näin erilaisiin muutoksiin ja kehitystarpeisiin kyetään vaikuttamaan vaadittavalla tahdilla. Tämä mahdollistaa myös yrityksen tehokkaamman toiminnan sekä strategian toteutumisen paremman seurannan. Riskienhallinnan jatkuva kehittäminen vaatii vastuuhenkilöiltä hyvää ammattitaitoa ja kykyä tarkastella riskejä ja niiden yhteyksiä monessa eri yhteydessä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena on, että eri liiketoimintayksiköt kykenevät tekemään yhteistyötä ja tukemaan toisiaan. Tämä avulla myös riskienhallinnan suorituskyvyn sekä kehittämisen seuranta on helpompaa.

Omien toimintojen kyseenalaistaminen on oleellinen osa riskienhallinnan kehitystä. Tämä toimii parhaiten, kun terve kyseenalaistaminen tapahtuu yhdessä eri toimintayksiköiden kanssa. Näin kokonaisvaltaista riskienhallintaa kyettäisiin kehittämään liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan dynaamisesti ja riskienhallinnanpolitiikan mukaisesti. Riskienhallinnan jatkuva kehittäminen näkyy myös riskienhallinnan standardien ja viitekehysten päivittymisen kautta. Päivitetyillä versioilla pyritään kiinnittämään huomio entistäkin tarkemmin riskienhallinnan, strategian ja suorituskyvyn parempaan yhteensovittamiseen. Standardit voivat toimia apuvälineinä myös muun muassa riskienhallintapolitiikkaan päivittämisessä.

Kokonaisvaltainen riskienhallinnan rooli strategisten riskien hallinnassa on siis hyvin moninainen. Tulevaisuudessa sen tulisikin kehittyä entisestään siihen suuntaan, missä riskitietoa käytetään käyttämään entistä tehokkaammin osana strategian luontia ja päätöksentekoa. Riskienhallinnan tulee olla vielä selkeämmin osa yrityksen liiketoiminnan prosesseja ja ideaalitilanteessa sulautua osaksi toimintaa ja johtamista. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tulisi nähdä enenevässä määrin toiminta- ja ajattelutapana, joka on osa organisaation liiketoimintaa. Tämä on tärkeää, sillä kasvaneet vaatimukset yritysvastuullisuudesta ja toiminnan läpinäkyvyydestä vaativat riskienhallinnalta tulevaisuudessa huomion kohdentamisen myös yrityksen liiketoiminnan ulkopuoliseen yhteiskuntaan, yhteisverkostoon ja asiakkaisiin.

## **6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkokehitysmahdollisuudet**

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti ovat olennaisia osia tutkimuksen arvioinnin osalta. Reliabiliteetti ja validiteetti eivät aina sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen tarkasteluun, vaan liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen laadun kannalta on kuitenkin oleellista pyrkiä varmistamaan tutkimuksen luotettavuus sekä pätevyys ja siksi arviointi on oleellinen osa tutkimusta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 184–188)

Tutkimusmenetelmän valinnalla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tutkimusongelmia eri asiantuntijoiden näkemysten avulla, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja siksi kysei-

nen tutkimusmenetelmä tuki tutkimuksen tarkoitusta hyvin. Haastattelut toimialan asiantuntijoiden sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijoiden kanssa oli pätevyyden ja luotettavuuden takaamiseksi oikea valinta, sillä valittu tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkimukselle aiheen yksityiskohtaisemman käsittelyn. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tämä haastattelumenetelmä valittiin, koska aihealueiden läpikäynti teema-alueittain piti haastatteluiden fokuksen tutkimusongelmien kannalta tärkeissä asioissa, samalla kuitenkin antaen tilaa myös vapaammalle keskustelulle. Puolisturkuturoidun teemahaastattelun avulla haastatteluista sai tutkimuksen aiheen kannalta kattavan ja tarpeellisen tiedon sovitussa aikataulussa.

Haastateltavien valinnan kriteerit avattiin perusteellisemmin luvussa 5.1. Haastattelut antoivat eri näkökulmia riippuen haastateltavan taustasta ja näin haastattelut tukivat samalla toisiaan. Kaksi toimialaan keskittyvää haastattelua antoivat riittävän pohjan toimialasta ja sen sisällä tapahtuvista muutoksista ja riskienhallinnasta. Kaksi muuta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijan haastattelua tukivat syvällisemmin ensimmäisissä haastatteluissa tulleita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tekijöitä. Nämä kaksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiantuntijan haastattelua oli osittain haastavaa kohdistaa juuri tarkasteltavaan toimialaan, mutta tarkan jäsentelyn, yhdistelyn ja sisällönanalyysin avulla tämä onnistui. Tämän takia tutkimustulokset eivät olleet pelkästään toimialakohtaisia vaan niiden soveltaminen myös muilla toimialoilla harkintaa käyttäen on mahdollista. Tutkimuksen näkemyspohjaa olisi voinut laajentaa lisää, haastattelemalla tutkimusta varten vielä muun muassa vakuutusalan ammattilaista. Tarkan pohdinnan jälkeen, tätä ei kuitenkaan koettu kokonaisuuden kannalta tarpeelliseksi, sillä jo suoritettut haastattelut tarjosivat laajan näkemyksen tutkittavasta aiheesta.

Haastattelut tarjosivat hyvän pohjan teema-alueista ja auttoivat sisäistämään teoriassa käsitellyjä asioita syvällisemmin. Teemahaastattelun kysymykset perustuivat tutkielman tausta- ja tulokintateoriaan ja näin ollen teoria tuki haastatteluista sekä osaltaan lisäsi haastatteluista saatujen tutkimustulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Empiria tarjosi useita oleellisia tuloksia tutkimusongelmille ja täten suoritettut haastattelut olivat olennaisia tutkimuksen kannalta. Haastatteluiden oikeellisuus, monipuolisuus ja avoimuus varmistettiin haastateltavien kanssa tehdyllä yhteisellä sopimuksella, jonka mukaan haastateltavien nimiä ei tuoda esille tutkimuksessa.

Tutkimuksen aikana esille tuli useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia digimurrosta kokonaisuutena, mutta ajankohtaista olisi myös tutkia tarkemmin, kuinka esimerkiksi alustatalous tai tekoäly vaikuttaa kaupan alan tai muiden toimialojen toimintaan ja riskeihin. Digimurroksen vaikutus on voimakasta kaupan alan lisäksi myös usealla muulla toimialalla. Digitalisaation vaikutusta muiden toimialojen toimijoihin, kuten finanssi- tai IT-alaan olisi mielekästä tutkia tarkemmin. Myös riskien tarkastelu operatiivisten riskien kannalta olisi kyberturvallisuuden näkökulmasta ajankohtaista. Tässä tutkimuksessa sivuttiin myös vain osittain uuden tietoturva-asteuksen merkitystä yrityksen toiminnalle ja strategialle. Tämän aiheen tarkempi tutkiminen tulee olemaan tarpeellista tulevaisuudessa. Digitaalisuuteen ja kyberturvallisuuteen liittyviä tutkimuksia on viime aikoina ilmestynyt selkeästi kasvavaan tahtiin ja tämä tulee varmasti myös jatkumaan. Digitaalisuus ja siihen liittyvät eri osa-alueet ovat nyky-yhteiskunnassa vahvasti läsnä jokapäiväisessä toiminnassamme, joten tämän aihepiirin alta löytyy varmasti useita ajankohtaisia ja mielenkiintoisia aiheita, joita on hyvä tutkia lisää.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus:

Alasoini, Tuomo. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Al-Debei, Mutaz M; El-Haddadeh, Ramzi & Avison, David. 2008. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, Canada, 1–11.

Andersen, Torben & Schrøder, Peter. 2010. Strategic Risk Management Practice: How to deal effectively with major corporate exposures. New York: Cambridge University press.

Amit, Raphael & Zott, Christoph. 2001. Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal, Vol. 22, 493–520.

Bharadwaj, Anandhi; El Sawy, Omar A.; Pavlou, Paul A. & Venkatraman, N. 2013. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, Vol. 37, No. 2, s. 471–482.

Beasley, Mark; Pagach, Don & Warr, Richard. 2008. The Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes. Journal of Accounting, Auditing and Finance Vol. 23, No.3, 311–332.

Beasley, Mark & Frigo, Mark. 2010. ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution. Teoksessa Fraser, John & Simkins, Betty. 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 31–50

Biener, Christian; Eling, Martin & Wirfs Jan Hendrik. 2015. Insurability of Cyber Risk: An Empirical Analysis. The Geneva Paper on Risk and Insurance, Vol. 40, No. 1, 2015, 131–158.

DeLoach, James W. 2005. Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas. Proviti Inc.

Dickinson, Gerry. 2001. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. The Geneva Paper on Risk and Insurance Vol. 26, No. 3, 360–366.

Eriksson Päivi & Kovalainen Anne. 2015. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage.

Gatzert, Nadine & Martin, Michael. 2015. Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence From the Literature. Risk Management and Insurance Review, Vol. 18, No. 1, 29–53.

Gjerdrum, Dorthy & Peter, Mary. 2011. The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. Risk management, No. 21, 8–13.

- Grace, Martin; Leverty, Tyler; Phillips, Richard & Shimpi, Prakash. 2015. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 82, No. 2, 289–316.
- Hagberg, Johan; Sundström, Malin & Egels-Zandén, Niklas. 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, No. 7, 694 – 712.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, Atte; Koivu Eila; Kuuluvainen, Antero; Lappalainen Keijo; Leppiniemi Jarmo; Mikola, Matti & Vehmas, Keijo. 2013. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Ilmonen, Ilkka; Kallio, Jani; Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku. 2016. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Saksa: GGP Media GmbH.
- Juvonen, Marko; Koskensyrjä, Mikko; Kuhanen, Leena; Ojala, Virva; Pentti, Anne; Porvari, Paavo & Talala, Tero. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kasanen, Eero; Lundström, Thomas; Puttonen, Vesa & Veijola, Risto. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Tammisaari: Tammisaaren kirjapaino Oy.
- Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press 2005.
- Korhonen, Sanna & Valli, Katriina. 2014. Teollisen yrityksen digitalisoitumisen käsikirja. Helsinki: Teknologiateollisuus cop.
- Lark, John. 2015. A Practical Guide for SMEs: ISO 31000 Risk Management. Geneva: ISO.
- Lam, James. 2014. Enterprise risk management: from incentives to controls. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporation 2014.
- Liebenberg, André & Hoyt, Robert. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 6, No. 1, 37–52.
- McKinsey & Company. 2015. Raising Your Digital Quotient.
- Mithas, Sunil; Tafti, Ali & Mitchell, Will. 2013. How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, 511–536.
- Meulbroek, Lisa K. 2002. Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 14, No. 4, 56–70.

Moeller, Robert. 2007. COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Monda, Barbara & Giorgino, Marco. 2013. An ERM Maturity Model. Enterprise Risk Management Symposium. Casualty Actuarial Society, Professional Risk Managers' International Association, Society of Actuaries.

Mossburg, Emily. 2015. A Deeper Look at the Financial Impact of Cyber Attacks. Financial Executive, Vol. 31, No. 3 & 4, 77–80.

Pantano, Eleonora 2014: Innovation drivers in retail industry. Journal of Information Management International, Vol. 34, No. 3, 344–350.

Pantano, Eleonora & Viassone Milena. 2014. Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 21, No. 1, 43–47

Schiller, Frank & Prpich, George. 2013. Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management? Journal of Risk Reaserch Vol. 17, No.8, 999–1017.

Schön, Lennart. 2013. Maailman taloushistoria: teollinen aika. Tampere: Vastapaino.

Slywotzkyn, Adrian & Drizik, John. 2005. Countering the biggest risk of all. Harvard Business Review. Vol. 83, No.4, 78–88.

Suominen, Arto. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela Hannu, Ollikainen Reijo (toim.). Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 162–163

S-yhtymän 1.1. –30.6.2016 Osavuositarkastus

Shortreed, John. 2010. ERM Frameworks. teoksessa Fraser, John & Simkins, Betty. 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 97–123

Tuomi, Jouni & Anneli, Sarajärvi. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vaughan, Emmett J. 1997. Risk Management. New York: John Wiley & Sons Inc.

Vuorinen, Pentti 2014: Lapidigitalisoitunut maailma. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Windischhofer, Richard. 2003. The role of e-business for competitive advantage in the transforming European food and non-food retail business. Tampere: Tampereen yliopiston laitosten julkaisut.



**Standardit ja oikeudelliset lähteet:**

COSO 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary.

COSO 2016a. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance.

COSO 2016b. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance. Executive Summary.

FERMA 2003. Federation of European Risk Management Association. A Risk Management Standard.

ISO 31000 2009. International Organization for Standardization 2009. ISO 31000:2009. Risk Management – Principles and Guidelines.

**Henkilölähteet:**

Haastateltava H1. Haastattelu 2.5.2017.

Haastateltava H2. Haastattelu 8.5.2017.

Haastateltava H3. Haastattelu 16.5.2017.

Haastateltava H4. Haastattelu 19.5.2017.

**Internet-lähteet:**

Accenture, 2014. Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? (28.2.2017)

[https://www.accenture.com/fi-en/~/\\_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf](https://www.accenture.com/fi-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf)

Allianz Risk Barometer. Top Business Risks 2017 (14.5.2017)

[https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\\_Risk\\_Barometer\\_2017\\_EN.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2017_EN.pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2014, Kaupan uusi todellisuus (26.2.2017)

<https://ek.fi/blogi/2014/05/02/kaupan-uusi-todellisuus/>

Finanssivalvonta, 2010. Standardi 4.4b, Operatiivisten riskien hallinta, Määräykset ja ohjeet (23.3.2017) [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Kumotut/Documents/kumotut\\_rahoitussektorin\\_standardit\\_maaraykset\\_ohjeet/4.4b.std4.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Kumotut/Documents/kumotut_rahoitussektorin_standardit_maaraykset_ohjeet/4.4b.std4.pdf)

Insurers of Europe: Solvency II Glossary (24.1.2017)

[http://ec.europa.eu/finance/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/finance/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d_en.pdf)

Kaupan liitto: Digitalisaatio nopeuttaa kaupan muutostrendejä (27.2.2017a)

[http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/digitalisaatio\\_nopeuttaa\\_kaupan\\_muutostrendeja\\_24643](http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/digitalisaatio_nopeuttaa_kaupan_muutostrendeja_24643)

Kaupan liitto: Tietoa kaupasta (27.2.2017b)

[http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta)

Kaupan liitto: Toimialat (27.2.2017c)

[http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat)

Kaupan liitto: Puheenjohtajan katsaus (27.2.2017d)

<http://kaupanvuosi.fi/vuosi-lyhyesti/puheenjohtajan-katsaus-2/>

Kaupan liitto: Toimintaympäristö ja lainsäädäntö (27.2.2017e)

[http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeristoe/lainsaadanto](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/lainsaadanto)

Kesko: Merkittävimmät riskit (12.2.2017a)

<http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaat-teet/riskienhallinta/merkittavimmat-riskit/>

Kesko: Riskienhallintapolitiikan tiivistelmä (14.6.2017b)

<http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/riskienhallinta/riskienhallintapolitiikan-tiivistelma/>

Mitronen, Lasse. 2015. Kauppa digimurroksessa. (26.2.2017)

[http://kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/kauppa\\_digimurroksessa\\_392](http://kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/kauppa_digimurroksessa_392)

Päivittäistavarakauppa ry: Päivittäistavarakaupan tilastot (13.5.2017)

<http://www.ptty.fi/julkaisut/tilastot/>

Stockmann: Riskitekijät (18.3.2017)

<http://www.stockmanngroup.com/fi/riskitekijat>

Sommerrock, Fabian. 2016. Digital transformation in Insurance. The Geneva Association. (25.4.2017)

[https://www.genevaassociation.org/media/940832/digitisation-in-insurance\\_hk-insurance-ceo-summit\\_fabian-sommerrock.pdf](https://www.genevaassociation.org/media/940832/digitisation-in-insurance_hk-insurance-ceo-summit_fabian-sommerrock.pdf)

The Wall Street Journal: Retailers Face New Risks as Digital Opportunities Grow (12.2.2017)

<http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2013/12/04/retailers-face-new-risks-as-digital-opportunities-grow/>

Tietosuoja: Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen (14.6.2017a)

[http://www.tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaaltuutettu/tietosuojavaaltuutetuntoimisto/oppaat/1Em8rT7IF/Miten\\_valmistautua\\_EUn\\_tietosuoja-asetukseen.pdf](http://www.tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaaltuutettu/tietosuojavaaltuutetuntoimisto/oppaat/1Em8rT7IF/Miten_valmistautua_EUn_tietosuoja-asetukseen.pdf)

Tietosuoja: EU:n tietosuojauudistus (14.6.2017b)

<http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojauudistus.html>

The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), Alarm The Public Risk Management Association (ALARM), The Institute of Risk Management (IRM). 2011. A structured approach to ERM. (29.3.2017)

<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>

The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), Alarm The Public Risk Management Association (ALARM), The Institute of Risk Management (IRM). 2010. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. (7.4.2017)

[https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf)

Riskikompassi: ISO 31000 Peruselementit (7.4.2017)

<http://riskikompassi.fi/johtaminen-riskienhallinta/viitekehyksia/iso-31000-peruselementit>

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? (23.3.2017)

[http://tietokayttoon.fi/docu-](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/19_Onko+Suomi+j%C3%A4%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4+alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0)

[ments/10616/2009122/19\\_Onko+Suomi+j%C3%A4%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4+alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/19_Onko+Suomi+j%C3%A4%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4+alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0)

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

### Haastattelukysymykset:

1. Kerro itsestäsi ja taustastasi

#### Digitalisaatio ja kaupan ala

2. Mitä digitalisaatio ja digitalisoituminen tarkoittaa kaupan alalla?
  - Esimerkkejä muutoksista?
3. Näkemyksesi digimurroksen mahdollisuuksista ja haasteista?
4. Miltä kaupan alan tulevaisuus näyttää?

#### Strategiset ja operatiiviset riskit

5. Miten strategiset riskit on määritelty kaupan alalla?
  - Minkälainen on riskiluokittelu yleisesti?
  - Mikä on operatiivisten riskien (kyberriskien) merkitys strategisten riskien hallinnassa?
6. Mitkä ovat kaupan alan suurimmat strategiset ja operatiiviset riskit?
  - Strategisten ja operatiivisten riskien muuttuminen digimurroksen myötä?
7. Mikä on strategisten ja operatiivisten riskien (kyberriskien) merkitys verrattuna muihin riskeihin kaupan alan riskiprofiilissa?

#### Kokonaisvaltainen riskienhallinta

8. Miten riskienhallinta määritellään kaupan alalla ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät?
9. Miten riskienhallinta on kehittynyt?
  - Eroavatko perinteisten riskien hallinta (taloudelliset & vahinko riskit) strategisten ja operatiivisten riskien hallinnasta? Onko määritelmä vanhentunut?
  - Kyetääkö nykyisillä riskienhallinnan menetelmillä vastaamaan digimurroksen myötä muuttuvan toimintaympäristön tuomiin riskeihin (mm. kyberriskit)?
10. Mikä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys?
  - Riskienhallinta osana strategista päätöksentekoa?
11. Kuinka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksiä hyödynnetään strategisten ja operatiivisten riskien hallinnassa?
  - Kehitysnäkymät standardeille ja viitekehyksille?
12. Miltä näyttää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuus kaupan alalla?

**LIITE 2: KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 1	10
Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 2	11
Kuvio 3 COSO ERM – viitekehys ja osatekijät	34
Kuvio 4 ISO 31000 osatekijät	36
Kuvio 5 ISO 31000 – viitekehys	38
Kuvio 6 COSO ERM – viitekehys	40
Taulukko 1 Allianz Top 10 liiketoimintariskit 2017	22
Taulukko 2 Riskiluokat ja riskit	24
Taulukko 3 Tutkimuksen haastateltavat	46